

# **Verstehen und verstanden werden. Kommunikationstheoretische Modelle und ihre Anwendbarkeit in der Praxis des Auskunftsdienstes**

## **Diplomarbeit**

im Fach Informationsmanagement in Bibliotheken  
Studiengang Öffentliche Bibliotheken  
der  
Fachhochschule Stuttgart –  
Hochschule der Medien

**Jeannine Glatz**

Erstprüferin:	Prof. I. Spribille
Zweitprüfer:	Prof. Dr. W. Ratzek

Bearbeitungszeitraum: 15. Juli 2002 bis 15. Oktober 2002

Stuttgart, Oktober 2002

## Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit ist eine Analyse, ob kommunikationstheoretische Modelle während des Auskunftsgespräches angewandt werden können. Im Vordergrund steht dabei, wie diese für die Auskunftssituation modifiziert werden können. Im Hauptteil wird die Situation des Auskunftsdienstes an Öffentlichen Bibliotheken und dessen kommunikative Anteile diskutiert. Anschließend werden die Modelle von Watzlawick und Schulz von Thun vorgestellt und auf die Auskunftssituation übertragen. Belegt wird dies mit authentischen Beispielen. Im zweiten Teil stellt sich die Frage, wie in der Wirtschaft Dienstleistungen verkauft werden, und ob sich daraus Möglichkeiten für Auskunftsbibliothekare ergeben. Aus den Erkenntnissen werden Schlussfolgerungen für das Verhalten des Auskunftsbibliothekars gezogen, die zur Qualitätssteigerung der bibliothekarischen Dienstleistung und somit zur Kundenzufriedenheit beitragen.

**Schlagwörter:** Auskunftsdienst, Gesprächsführung, kommunikationstheoretische Modelle, kommunikative Kompetenz, Dienstleistungsqualität

## Abstract

This study describes the validity of communication models during the reference process. Special emphasis is given to the modification of those models in order to use for reference. The main part of the study deals with the situation of reference work at public libraries and its communicational parts. Furthermore the models of Watzlawick and Schulz von Thun are shown and transmitted to reference process. The proof is given with authentic examples. In the second part the strategies of the service industry are discussed and likewise transmitted to reference process. Some consequences regarding the librarians' communication behaviour are recommended in the last chapter. These consequences will promote quality of reference work and customer contentment.

**Keywords:** reference service, conversation management, communication models, communication skills, quality of service

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Der Auskunftsdienst an Öffentlichen Bibliotheken .....</b>	<b>6</b>
2.1 Stellenwert in der Fachliteratur.....	6
2.1.1 Richtlinien .....	7
2.1.2 Nachschlagewerke.....	8
2.1.3 Monographien .....	9
2.1.4 Zeitschriftenaufsätze.....	10
2.2 Stellenwert in der Praxis.....	10
2.3 Ausblick.....	12
<b>3. Kommunikative Aspekte im Auskunftsdienst .....</b>	<b>13</b>
3.1 Die Arbeitsbereiche.....	13
3.2 Die kommunikativen Anforderungen .....	14
3.3 Der Kommunikationsprozess .....	15
3.4 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenz .....	15
<b>4. Kommunikationstheoretische Modelle .....</b>	<b>17</b>
4.1 Das Modell nach Paul Watzlawick .....	17
4.1.1 Man kann nicht nicht kommunizieren.....	18
4.1.2 Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt.....	19
4.1.3 Die Natur einer Beziehung ist bedingt durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe .....	20
4.1.4 Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.....	21
4.1.5 Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär .....	22
4.2 Das Modell nach Friedemann Schulz von Thun.....	24
4.2.1 Die vier Seiten einer Nachricht.....	25
4.3 Die Übertragung der Modelle auf die Auskunftssituation.....	27

<b>5. Verkaufsgespräche in der Wirtschaft.....</b>	<b>29</b>
5.1 Relevanz für Bibliotheken.....	29
5.2 Voraussetzung für Verkaufsgespräche .....	30
5.3 Verkaufsgespräche für Dienstleistungen.....	32
5.4 Ansätze für Verkaufsgespräche .....	32
5.4.1 Der Grid-Ansatz .....	33
5.4.2 Die Neurolinguistische Programmierung.....	34
5.5 Der Verkaufsprozess.....	36
5.6 Kompetenzen des Beraters.....	38
<b>6. Konsequenzen für das Auskunftsgespräch .....</b>	<b>40</b>
6.1 Die Gesprächsatmosphäre.....	40
6.1.1 Echtheit.....	41
6.1.2 Akzeptanz .....	41
6.1.3 Empathie.....	42
6.2 Die Gesprächseröffnung .....	43
6.3 Aktives Zuhören .....	43
6.3.1 Paraphrasieren .....	44
6.3.2 Emotionen ansprechen .....	45
6.4 Gesprächsunterbrechungen.....	46
6.5 Informationen vermitteln.....	46
6.6 Gesprächsabschluss.....	47
6.7 Störungen.....	48
6.8 Zu vermeidendes Gesprächsverhalten .....	48
6.9 Die Sprache .....	50
6.10 Die Körpersprache .....	51
6.11 Das Feedback.....	52
6.12 Optimales Verhalten des Bibliothekars .....	53
<b>7. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>55</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>57</b>
<b>Erklärung .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Paul Watzlawick.....	17
Abbildung 2: Interpunktion der Kommunikationsabläufe.....	20
Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht.....	25
Abbildung 4: Das Johari-Fenster.....	30
Abbildung 5: Verkaufsgitter.....	33
Abbildung 6: Phasen des Verkaufsprozesses.....	36
Abbildung 7: Kriterien eines idealen Beraters.....	38
Abbildung 8: Ablauf der Informationsvermittlung.....	47
Abbildung 9: Optimales Verhalten des Bibliothekars.....	53

## Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
ausgest.	ausgestattet
bearb.	bearbeitet
BIB	Berufsverband Information Bibliothek e.V.
Bibliothesinst.	Bibliotheksinstitut
DBI	Deutsches Bibliotheksinstitut
Diss.	Dissertation
durchges.	durchgesehen
e.V.	eingetragener Verein
ebd.	ebenda
erw.	erweitert
Geleitw.	Geleitwort
ggf.	gegebenenfalls
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
OPAC	Online Public Access Catalogue
RQ	Reference Quarterly
StB	Stadtbibliothek
u.	und
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
überar.	überarbeitet
Univ.	Universität
unv.	unveröffentlicht
unveränd.	unverändert
VdDB	Verein der Diplom-Bibliothekare an Wissenschaftlichen Bibliotheken
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZfBB	Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie
zugl.	zugleich

## 1. Einleitung

*„Entschuldigen Sie bitte, ich suche etwas über die Auswirkungen des Kioto - Protokolls auf das Umweltrecht der Bundesregierung. Kennen Sie da etwas?“*

*„Nein, da müssen Sie schon selbst hinten beim F suchen.“*

So oder so ähnlich könnte ein Bibliothekskunde Antwort auf diese Frage erhalten. Als Rechtfertigung wird oftmals das Argument angebracht, dass der mündige Leser selbst lernen solle, wie er an die von ihm benötigte Information gelange. Doch hier wird dieses Argument falsch angebracht, denn der Bibliothekar gibt zwar eine inhaltlich richtige Auskunft - er kennt keine Informationsquelle zu den Auswirkungen des Kioto –Protokolls auf das Umweltrecht der Bundesregierung, was aber verbirgt sich hinter den Worten des Benutzers? Welche Bedürfnisse und Erwartungen hat er? Und auf der anderen Seite: Wie wirkt die Antwort des Bibliothekars auf den Kunden, was hat er für einen Eindruck von ihm und somit auch von der Bibliothek?

Um dies beantworten zu können, ist eine Beschäftigung mit den Grundzügen menschlicher Kommunikation, bzw. deren theoretischen Modelle, unumgänglich. Denn:

*„[...] das Leben wird angenehmer und die Arbeit erfolgreicher, wenn wir in Gesprächen den richtigen Ton treffen, vielschichtige Botschaften zu verstehen wissen [und] angemessen reagieren können [...]“<sup>1</sup>*

Daher ist zu prüfen, ob sich bestimmte kommunikationstheoretische Modelle für die praktische Arbeit im Auskunftsdienst eignen und ggf. modifiziert anwendbar sind.

Ausgangspunkt dabei sollen folgende Fragestellungen sein:

Wie sieht der Aufgabenbereich der Auskunft an einer Öffentlichen Bibliothek aus und welche Rolle spielt menschliche Kommunikation dabei? (Natürlich ist der Aufgabenbereich der Auskunft an Wissenschaftlichen Bibliotheken nahezu identisch und die kommunikativen Elemente sind die Gleichen. Dennoch wird Gegenstand dieser Arbeit die Beschäftigung mit der Situation an Öffentlichen Bibliotheken sein, da auf Beispiele und Erfahrungen aus diesem Bibliotheksbe-

---

<sup>1</sup> Pawlowski, Klaus; Riebensahm, Hans: Konstruktiv Gespräche führen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verl., 1998, S. II

reich zurückgegriffen wird.) Gibt es kommunikationstheoretische Modelle, deren Anwendung sich für den Auskunftsdienst eignen? Und wie sollten sich Auskunftsbibliothekare daraus ableitend während eines Informationsgesprächs verhalten?

Nicht eingegangen wird auf die Kommunikation mit Kunden im Konflikt- oder Beschwerdefall, da dies ein gesondertes kommunikationspsychologisches Thema ist.

Die Bedeutung dieses Themas für die bibliothekarische Praxis wird immer mehr zunehmen. Bibliotheken müssen erkennen, dass sie ein Dienstleistungsunternehmen sind, das ihre Kunden und deren Wünsche zufrieden stellen muss. Gerade in Zeiten zunehmender Betriebsvergleiche und Controllings ist die Kundenzufriedenheit eine wesentliche Säule erfolgreicher bibliothekarischer Arbeit. Dies sollten auch die Ausbildungsstätten zukünftiger Bibliothekare erkennen. Durch Erfahrungen der Verfasserin im beruflichen Werdegang als Erzieherin und auch in Seminaren, die Kommunikationstraining und Personalführung zum Thema hatten, wurde das Interesse an den kommunikativen Elementen des Auskunftsdienstes geweckt, sowie deren Wichtigkeit für das Auskunftsgespräch erkannt. Zudem wurde während diverser Praktika beobachtet, dass sich viele Bibliothekare, die mit Auskunftsdienst betraut sind, kommunikativer Elemente ihre Arbeit und deren Wirkung nicht bewusst sind.

Interessierten Bibliothekaren aus der Praxis, aber auch Studenten, die sich einen Überblick über verschiedene Kommunikationsmodelle und etwaige Auswirkungen auf das Auskunftsgespräch verschaffen wollen, soll diese Arbeit als Ausgangspunkt dienen.

Grundlage wird die Beschreibung kommunikationstheoretischer Modelle aufgrund verschiedener Literaturstudien sein. Die ausgewählten Modelle werden in Folge analysiert, auf ihre Bedeutung für die bibliothekarische Praxis interpretiert und durch eigene Erfahrungen und Anregungen, sowie Beispielsituationen ergänzt. Die anderen Kapitel werden methodisch analog bearbeitet.

Zunächst wird aufgrund verschiedener bibliothekarischer Fachliteraturen, wie z.B. Bibliotheken '93<sup>2</sup>, die Struktur und Bedeutung des Auskunftsdienstes in Theorie und Praxis dargestellt.

Daraufhin wird der Zusammenhang zwischen Auskunftsdienst und Kommunika-

---

<sup>2</sup> vgl. Bibliotheken '93: Strukturen, Aufgaben, Positionen. Hrsg. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1994



tion hergestellt, der durch Stellungnahmen und Untersuchungen aus der Praxis verdeutlicht werden soll.

Im Anschluss werden zwei aufeinander aufbauende Modelle menschlicher Kommunikation (Watzlawick<sup>3</sup> und Schulz von Thun<sup>4</sup>) dargestellt und analysiert. Im nächsten Teil soll das Verkaufsgespräch, wie es in der Wirtschaft praktiziert wird, und dessen Übertragungsmöglichkeit auf Bibliotheken vorgestellt werden. Es schließen sich eigene Überlegungen an, wie die näher kennen gelernten Kommunikationsmodelle und die Vorschläge für ein gutes Verkaufsgespräch, auf den Auskunftsdienst angewandt werden können.

Abschließen wird diese Arbeit mit der Konzeption und Darstellung einer positiven Gesprächsführung während einer Auskunftssituation. Einbezogen werden dabei die zuvor analysierten und ausgesuchten Modelle, die die Bedürfnisse beider Seiten (Kunde als auch Bibliothekar) erfüllen werden.

Zur Vereinfachung werden die Begriffe Auskunft, Beratung und Information – wenn auch semantisch nicht ganz korrekt – synonym benutzt und die maskuline Form für Personen angewandt.

---

<sup>3</sup> vgl. Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation. 9., unveränd. Aufl., Bern: Huber, 1996

<sup>4</sup> vgl. Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Sonderausgabe. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1999

## 2. Der Auskunftsdienst an Öffentlichen Bibliotheken

Um die Bedeutung der kommunikativen Elemente innerhalb des Auskunftsprozesses besser verstehen zu können, muss zunächst die Auskunft in einen theoretischen und praktischen Zusammenhang eingeordnet werden. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die Dienstleistungsaspekte gelegt werden, da ein Anliegen dieser Arbeit ist, die Qualität der Dienstleistung durch Kenntnisse der Kommunikation und deren effektiven Einsatz zu steigern.

In Deutschland sind alle kulturellen Angelegenheiten Auftrag der Länder und nicht des Bundes<sup>5</sup>. Es gibt keine Bibliotheksgesetzgebung, und somit gibt es auch keine daran angelehnte einheitliche und verbindliche Struktur des Bibliothekswesens. Durch diese Kulturhoheit nehmen zum Großteil die Kommunen den kulturellen Auftrag wahr. Sie entscheiden über die Einrichtung einer Öffentlichen Bibliothek und deren Funktionen. Daraus ergeben sich auch keine allgemein zutreffenden Aussagen über den Auskunftsdienst an Öffentlichen Bibliotheken. Zugrundeliegend ist jedoch fast allerorts die Vorstellung, dass die Bestände und Dienste einer Öffentlichen Bibliothek dem Interesse der Allgemeinheit entsprechen und für diese frei zugänglich sein sollen. Doch *„die Spannweite in Ausstattung, Dienstleistungsform und –qualität ist ungewöhnlich groß.“*<sup>6</sup> Die Reference-Library, wie man sie in skandinavischen oder angelsächsischen Ländern vorfindet, mit großen und aktuellen Präsenz- und Informationsbeständen, die vom Kunden als unentbehrliches Informationszentrum verstanden wird, ist hierzulande noch die Ausnahme.

### 2.1 Stellenwert in der Fachliteratur

Dennoch gibt es einige bibliothekarische Standardwerke und Richtlinien, die Aussagen bezüglich des Auskunftsdienstes enthalten. Diese haben aufgrund der mangelnden Gesetzgebung eine besondere Bedeutung.

---

<sup>5</sup> vgl. Thun, Hans-Peter: Eine Einführung in das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1995, S. 6

<sup>6</sup> ebd., S. 11f.

### 2.1.1 Richtlinien

Bibliotheken sind „unverzichtbare Einrichtungen der Kultur, Bildung, Information, Wissenschaft und Forschung“<sup>7</sup> und sollen den Zugriff der Bürger auf alle Arten von Informationen sichern.<sup>8</sup>

Das sah das Gutachten der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung für die Öffentliche Bibliothek schon 1973 vor. Die Bibliothek soll demnach „[...] als Grundlage für eine freie geistige Betätigung alle geeignete Medien und Informationsmittel [...]“<sup>9</sup> für jedermann bereithalten. Konkretisiert wird dies durch die Forderung einen Beratungs- und Informationsdienst einzurichten<sup>10</sup>, der Auskünfte erteilt und Informationen vermittelt. Wie und mit welcher Qualität dies zu erfolgen hat, wird nicht weiter erläutert. Grundlage für den Aufbau des Auskunftsdienstes sollen Analysen über die Nutzung von Informationsmittel sein.<sup>11</sup> Hilfsmittel wie beispielsweise Medienlisten, Ausschnittssammlungen oder Dokumentationsdienste sind zu nutzen.<sup>12</sup> Analysen über die Benutzer, aufgrund derer die benötigten Informationsmittel erst ermittelt werden können, werden nicht erwähnt.

Der Bibliotheksplan 1973<sup>13</sup> beinhaltet in Bezug auf den Auskunftsdienst, außer Vorschlägen zur Größe des Informationsbestandes, nichts Weiteres.

Das Berufsbild<sup>14</sup> geht schon einen Schritt weiter und spricht von individueller Beratung als ein Ziel innerhalb der Bibliothekspolitik. Diese Beratung soll in Form einer Dienstleistung erfolgen. Dabei spielen zwei große Komplexe eine Rolle<sup>15</sup>:

1. Der Auskunftsbibliothekar als Informationsmakler
2. Informationsdienstleistungen im Sinn von Bürgerinformation

---

<sup>7</sup> Bibliotheken '93, a.a.O., S. 3

<sup>8</sup> vgl. Public Library Manifesto 1994. Öffentliche Bibliothek. Manifest der Unesco 1994. Berlin: DBI, 1995, S. 7

<sup>9</sup> Öffentliche Bibliothek. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. München: Gersbach, 1973, S. 1

<sup>10</sup> vgl. ebd., S. 6

<sup>11</sup> vgl. ebd., S. 35

<sup>12</sup> vgl. ebd., S. 52

<sup>13</sup> vgl. Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Deutsche Bibliothekskonferenz, 1973, S. 89

<sup>14</sup> vgl. Berufsbild der Diplom-Bibliothekarin / des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken. Hrsg. Verein der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. 2. erw. Aufl., Reutlingen: VBB, 1989, S. 6

<sup>15</sup> vgl. ebd., S. 11

Die Weiterentwicklung im Berufsbild 2000<sup>16</sup> spricht erstmals von Kunden als Benutzer, denen geeignete – geeignet könnte hier als bedürfnisorientiert gedeutet werden - Informationsdienstleistungen anzubieten sind. Zudem wird die Wichtigkeit von Firmen als Kunden dieser Dienstleistungen erkannt.

Die aktuellste Richtlinie für das Bibliothekswesen ist das bereits erwähnte Bibliotheken '93: Darin wird für die Funktionsstufen 1 (Grundbedarf) und 2 (Gehobener Bedarf) ein grundlegender und aktueller Auskunftsdienst gefordert<sup>17</sup>. Eine Hauptfunktion der Bibliotheken ist die Informationsvermittlung und damit einhergehend die Kenntnis der Zielgruppen und deren Informationsbedürfnissen.<sup>18</sup> Wie die Konzeption des Auskunftsdienstes und deren Realisation in der Praxis machbar sind, bleibt offen.

### 2.1.2 Nachschlagewerke

Auch Nachschlagewerke geben Orientierung in Bezug auf den Auskunftsdienst. Diese Informationsquellen sind zumeist praktischer orientiert. Doch bei dem oft zitierten Lexikon von Rehm heißt es dazu einfach: „*Die Benutzung einer Bibliothek wird durch Auskunft [...] erleichtert.*“<sup>19</sup>

Mehr Aufschluss gibt das bedeutende Nachschlagewerk ELIS (Encyclopedia of Library and Information Science). Seine ausdrückliche und erweiterte Aussage im Vergleich zu Rehm ist:

*„The ultimate theoretical (and practical) goal of any reference library or information center must be to supply its users with all the information and only the information, they need, at the lowest possible cost.“*<sup>20</sup>

Diese starke Kundenorientierung ist allerdings auf den US-amerikanischen Ursprung zurückzuführen.

---

<sup>16</sup> vgl. Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände e.V., 1998, S. 18f.

<sup>17</sup> vgl. Bibliotheken '93, a.a.O., S. 14

<sup>18</sup> vgl. ebd., S. 18

<sup>19</sup> Lexikon Buch – Bibliothek – neue Medien. Hrsg. v. Margarete Rehm. München: Saur, 1991, S. 15

<sup>20</sup> Encyclopedia of library and information science. New York: Dekker, 1968/83; Volume 25 (1978), S. 224

### 2.1.3 Monographien

Wie die bibliothekarische Arbeit nun konkret umzusetzen ist, kann kontrovers diskutiert werden. Hacker<sup>21</sup> stellt den Gedanken zur Selbsthilfe zur Debatte. Der Kunde soll soweit möglich zur selbständigen Ermittlung der von ihm benötigten Information angehalten werden. Er plädiert bei Sachanfragen auf das Verweisen an Informationsquellen.<sup>22</sup> Dies steht zu der gegenteiligen Auffassung, die Informationen in Form einer Dienstleistung zu liefern.

Für Kluth beginnt der Auskunftsdienst schon bei einfacher Hilfe zur Katalognutzung.<sup>23</sup> Der Bibliothekar soll aktiv auf die Kunden zugehen, und nicht warten, bis diese auf ihn zukommen. Aber auch er vertritt Hackers Meinung hinsichtlich der Verweisung.<sup>24</sup>

Ein erster Versuch den Auskunftsdienst umfassend zu beschreiben gibt Klingner<sup>25</sup>. Er definiert nach Samuel Rothstein Auskunftsarbeit als Hilfe für den Kunden während der Informationssuche. Die Bibliothek sieht dabei diese Dienstleistung als Verpflichtung an und organisiert die Gesamtheit der Dienstleistungen in einer Verwaltungseinheit. Weiter unterscheidet er nach Lowell Martin zwischen Beratung und Auskunft. Beratung ist die Hilfe bei der Auswahl geeigneter Medien aus einer Gesamtheit, das Beschaffen von Fakten hingegen ist Auskunftsarbeit. Diese Unterscheidung ist aus Sicht des Kunden jedoch unerheblich. Qualifiziertes und speziell ausgebildetes Personal (somit Auskunftsbibliothekare) ist dagegen notwendig. Die Bandbreite des Auskunftsdienstes kann von Schnellauskunft bis hin zu einer umfassenden Fachinformation mit bibliographischem Nachweis reichen.<sup>26</sup> Klingners Werk kann zwar im Hinblick auf Aktualität nur bedingt empfohlen werden, da die Möglichkeiten der neuen Informationstechnologie nicht miteinbezogen sind, aber in Ermangelung der Tatsache, dass kein aktuelleres Werk zum Thema Auskunftsdienst erschienen ist, ist dies Grund genug diese Publikation zu beachten.

---

<sup>21</sup> vgl. Bibliothekarisches Grundwissen. Hrsg. v. Rupert Hacker. 7., neu bearb. Aufl., München: Saur, 2000, S. 305

<sup>22</sup> vgl. ebd., S. 307

<sup>23</sup> vgl. Lehrbuch der Bibliothekspraxis. Hrsg. v. Rolf Kluth. Wiesbaden: Harrassowitz, 1979, S. 338

<sup>24</sup> vgl. ebd., S. 341

<sup>25</sup> vgl. Auskunft an öffentlichen Bibliotheken: Texte zu Theorie u. Praxis. Hrsg. v. Edwin Klingner. Bad Honnef: Bock + Herchen, 1985, S. 23

<sup>26</sup> vgl. ebd., S. 45

### 2.1.4 Zeitschriftenaufsätze

Zeitschriftenaufsätzen soll besonderes Gewicht geschenkt werden, da sie meist sehr zeitnah zu aktuellen Entwicklungen erscheinen und Diskussionen in Gang setzen können.

Sehr kritisch äußert sich Rösch<sup>27</sup> zur Situation der Auskunft an deutschen Bibliotheken. Er stellt ebenfalls fest, dass angloamerikanische Vorbilder bei weitem nicht erreicht sind. Dieses Defizit ist besonders kritisch, da momentan ein Paradigmenwechsel weg von Bestands- hin zu Kundenorientierung stattfindet, der sich auf dem Wechsel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft gründet. Information ist sozusagen neben Boden, Arbeit und Kapital der vierte Produktionsfaktor. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen:

1. Informationsvermittlung als Kernfunktion einer Bibliothek
2. Informationsvermittlung bestimmt den Bestandsaufbau und die Bestandserschließung

Die Bibliothekare müssen die Nachfrage erkennen und durch neue Dienstleistungen in das Bewusstsein der Bevölkerung bringen. Dadurch ergibt sich für Bibliotheken erst das Recht auf Fortbestand und mögliche Weiterentwicklung. Ein neuer Ansatz könnte auch von Hobohm<sup>28</sup> ausgehen. Er orientiert sich an Angebot und Nachfrage. Es ist nicht mehr wichtig alle Medien auf Verdacht da zu haben, sondern die Bibliothek soll alles so zeitnah als möglich beschaffen können. Hier spricht Hobohm von einem Wechsel von „just-in-case“ zu „just-in-time“. Dabei sollen die Informationsbedürfnisse und Lebensbedingungen der potentiellen Nutzer bei der Konzeption von Informationssystemen berücksichtigt werden,<sup>29</sup> damit eine Kundenbindung entsteht.

## 2.2 Stellenwert in der Praxis

Wie in 2.1 beschrieben bekommt das Thema Auskunftsdienst in vielen Standardwerken nur wenig Platz. Das dies seinen Niedergang in der Praxis hat,

---

<sup>27</sup> vgl. Rösch, Hermann: Informationsdienst in Bibliotheken – das hat uns gerade noch gefehlt! Gedanken zur Aktualität eines alten Hutes. In: BuB 50 (1998) 4, S. 220f.

<sup>28</sup> vgl. Hobohm, Hans Christoph: Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. In: ZfBB 44 (1997) 3, S. 267

<sup>29</sup> vgl. ebd., S. 270f.

steht außer Frage. Denn ohne theoretische Auseinandersetzung in der Ausbildung werden auch keine fachliche Auseinandersetzung und eine darauf aufbauende Diskussion entstehen. Erfahrungen in den Praktika zeigen, dass nur wenige Bibliotheken Konzeptionen oder Organisationsstrukturen für diesen Arbeitsbereich aufweisen können.<sup>30</sup>

Einen umfangreichen Überblick zum Stand der Auskunft an deutschen Öffentlichen Bibliotheken zu geben ist nicht möglich. Trotz Recherchen wurden keine Untersuchungen darüber gefunden, wie viele Bibliotheken Auskunftsarbeit betreiben, geschweige denn, in welcher Form und mit welcher Qualität. Obgleich dieses Mangels gibt es positive Beispiele, wie Auskunftsdienst konzipiert, organisiert und durchgeführt werden kann. Auf die Stadtbibliothek Wuppertal wird näher eingegangen:

Wuppertal<sup>31</sup> hat einen Auskunftsdienst nach angelsächsischem Vorbild. Die Auskunft wird als Verpflichtung angesehen und wurde durch die Bildung einer Verwaltungseinheit zu einem festen Bestandteil in der Bibliotheksorganisation. Die Informationsvermittlung wurde sogar im sogenannten „Geschäfts- und Management-Programm“ als Hauptziel formuliert. Solide Grundlage des Auskunftsdienstes ist:

*„das lokale Informationszentrum, das alle Arten von Wissen und Informationen den Benutzern leicht und schnell zur Verfügung stellt.“<sup>32</sup>*

Dass dies seitens der Bibliothekare ernst genommen wird, erkennt man an den durchgeführten Benutzerschulungen zu den Informationsmedien.<sup>33</sup> Von den Kunden wird der Auskunftsdienst als Dienstleistung erkannt, er wurde bei einer Benutzerumfrage als zweitwichtigster Grund zum Besuch der Bücherei genannt.

---

<sup>30</sup> Anm.: Alle drei Praxisbibliotheken hatten dies nicht, von einem Thekenbesetzungsplan abgesehen. Eine nichtrepräsentative Umfrage im Kommilitonenkreis ergab dasselbe Ergebnis.

<sup>31</sup> vgl. Thorn, Gerhard: Jeder hat Fragen – Bibliotheken haben Antworten: Der Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Wuppertal. In: BuB 50 (1998) 4, S. 226

<sup>32</sup> ebd., S. 229

<sup>33</sup> vgl. ebd., S. 228

## 2.3 Ausblick

Die Auskunft ist das Verbindungsglied zu den Kunden, eine Schnittstelle zwischen dem Informationssuchenden und der Information. Der Bibliothekar ist dabei Vermittler. Metaphorisch gesehen ist die Auskunft also das Herz aller bibliothekarischen Dienste.

Bibliothekare tragen Verantwortung für die Qualität der Dienstleistungen und sind angehalten, je nach Kundenwünschen, individuelle Lösungen zu finden. Die Anpassung dieser Dienstleistungen an den Bedarf der modernen Gesellschaft wird unumgänglich sein. Die Gesellschaft, oder vielmehr der jeweilige Einzugsbereich der Bibliothek, sollte Einfluss auf die Kundenorientierung haben. Diese Anforderungen müssen in konkrete bibliothekarische Dienstleistungen umgewandelt werden, dazu soll aktive Vermittlung von Informationen stattfinden.

Legitimiert wird dieser Anspruch zum einen durch eine Studie der Stiftung Lesen: Bei einer Umfrage unter Kunden wurde als wichtigste Funktion der Bibliothek die Informationsarbeit und Bereitstellung von Fachliteratur genannt.<sup>34</sup> Und zum anderen: *“Library users, helped by the reference librarian, are able to get better value from a library’s collection than they would on their own.”*<sup>35</sup>

Die Versäumnisse in unserer Rolle als Informationsanbieter können u.U. nicht mehr gutzumachen sein.<sup>36</sup> Dies erschreckt, da Bibliotheken eigentlich in ihrem Potential und ihrer Quantität und Qualität an Auskunftsmitteln ohne Konkurrenz sind.

---

<sup>34</sup> vgl. Hobohm, Hans Christoph, a.a.O., S. 276f.

<sup>35</sup> Grogan, Denis: Practical reference work. 2. Aufl., London: Library Association Publishing Ltd., 1992, S.8

<sup>36</sup> vgl. Thun, Hans-Peter, a.a.O., S. 15



### 3. Kommunikative Aspekte im Auskunftsdienst

Bibliotheken haben also ein großes Potential an Auskunfts- und Informationsmitteln, können auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen und sind auf dem Weg ihr Know-how und ihre Informationen mittels Dienstleistungen anzubieten.

Das Wesen der Dienstleistung liegt jedoch im Kontakt zum Kunden. Dieser Kontakt kann schriftlich, fernmündlich oder direkt, also face-to-face, erfolgen. So ist es auch in Bibliotheken. Hier kann von einem Kontakt zwischen Kunde und Bibliothekar mit dem Ziel der Informationsvermittlung ausgegangen werden. Woran man diesen Kontakt in Bibliotheken erkennt, und welche Rolle Kommunikation dabei spielt, soll in diesem Kapitel erläutert werden.

#### 3.1 Die Arbeitsbereiche

Die konkreten Arbeitsfelder der Auskunftsbibliothekare wurden von Praktikern<sup>37</sup> in folgende Kategorien zusammengefasst:

1. Organisation
2. Personalfragen
3. Kommunikationsprozess intern und extern
4. Fortbildungen
5. Benutzerorientierung
6. Konventionelle Auskunft
7. Neue Medien
8. Beratungsgespräch
9. Benutzerschulung
10. Finanzen

Daraus abgeleitet ist Kommunikation oder vielmehr die Prozesse, die dahinter stecken, ein legitimer Punkt, über den ein Bibliothekar fundierte Kenntnisse haben soll.

---

<sup>37</sup> vgl. Auskunft und Information – beraten will gelernt sein ...: 1. VdDB - Sommerkurs im Europäischen Übersetzerkollegium in Straelen, vom 18.8. bis 23.8.1997. Zusammenstellung: Ilse-Lotte Hoffmann. Regensburg: VdDB, 1998, S. 11

## 3.2 Die kommunikativen Anforderungen

Die Auskunftsarbeit wird oft als der menschlichste<sup>38</sup> und somit lebendigste, aber auch anstrengendste Teil der bibliothekarischen Arbeit genannt. Der Leitgedanke dem Kunden zu helfen, indem Antworten gefunden werden, sollte von allen Bibliothekaren im Auskunftsdienst geteilt werden. Dabei müssen zum einen bestimmte Methoden der Informationssuche beherrscht werden und eine genaue Kenntnis der Informationsquellen ist notwendig. Aber um eine für den Kunden befriedigende Antwort zu liefern, muss zum anderen dessen Vertrauen in die Bibliothek und deren Kompetenzen gewonnen werden. Dabei spielen bestimmte Verhaltensweisen eine Rolle, die dem Kunden ermöglichen, das zu formulieren, wonach er auch sucht. Die Bibliothekare müssen sich dabei individuell auf jeden Kunden einstellen. Diese Verhaltensweisen lassen sich nur durch menschliche Kommunikation ausdrücken. Diese Erfahrungen wurden während des Praxissemesters gemacht und festgestellt, dass die meisten Kollegen weder kommunikationstheoretischen Kenntnisse noch an Trainingsseminaren teilgenommen haben.

So profan es klingen mag, der Kunde will mit all seinen Bedürfnissen verstanden werden. Notwendig dafür ist, dass der Bibliothekar zuhört und sich richtig ausdrücken kann. Dies wird bei vielen Bibliothekaren als etwas Alltägliches erlebt, sie kommunizieren ohne darüber nachzudenken und i.d.R. unreflektiert. Um die Auskunftssituation aber effektiver und erfolgreicher werden zu lassen, muss man sich des eigenen kommunikativen Verhaltens bewusst werden und dieses ggf. modifizieren.

Im Berufsbild<sup>39</sup> wird deswegen ganz richtig festgestellt, dass Bibliothekare über Fähigkeiten in Gesprächsführung und Interviewtechnik verfügen sollen.

Das Berufsbild 2000<sup>40</sup> fasst diese beiden Eigenschaften als soziale Kompetenzen zusammen, die ein Bibliothekar für einen erfolgreichen Kundenumgang beherrschen soll. Erweitert werden diese sozialen Kompetenzen mit der Forderung nach psychologischen und pädagogischen Kompetenzen.

---

<sup>38</sup> vgl. Auskunft an öffentlichen Bibliotheken, a.a.O., S. 23ff.

<sup>39</sup> vgl. Berufsbild der Diplom-Bibliothekarin /des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken, a.a.O., S. 17

<sup>40</sup> vgl. Berufsbild 2000, a.a.O., S. 20

### 3.3 Der Kommunikationsprozess

Der Kunde wird seine Bedürfnisse und Voraussetzungen gewöhnlich als Frage formulieren. Wenn nicht, liegt es am Bibliothekar dies herauszufinden. Von Seite des Kunden ist somit jede gestellte Frage oder Aussage Kommunikation. Der Kunde hat das Begehren mit uns zu sprechen, um sein Informationsbedürfnis zufrieden stellen zu können.

Kommunikation ist daher von beiden Seiten Mittel zum Zweck, vom Bibliothekar, um Information weitergeben zu können, vom Kunden, um Informationen zu bekommen. Jeder Kontakt zum Kunden ist folglich ein Kommunikationsprozess. Erst daraus kann sich der eigentliche Suchprozess entwickeln.

Beide Prozesse sind somit gleich wichtig.

### 3.4 Die Bedeutung kommunikativer Kompetenz

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Der Bibliothekar muss über kommunikative Kompetenzen verfügen, denn der Auskunftsprozess ergibt sich aus dem Zusammenspiel zwischen Kunde, Bibliothekar und Information, bzw. deren Quellen. Bestimmte kommunikative Elemente erleichtern dies und können letztendlich gar über den Erfolg des Gespräches und die Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung entscheiden. Die Zufriedenheit des Kunden wird durch die Befriedigung seines Anspruchs nach Freundlichkeit, fachlicher Kompetenz und Beantwortung der Frage bestimmt<sup>41</sup>. Somit wird auch das Image der Bibliothek entscheidend durch den Umgang mit dem Kunden geprägt. Bestätigt wird die Bedeutung der Zufriedenheit durch eine Untersuchung von Patricia Dewdney<sup>42</sup> und Catherine Sheldrick Ross, in der 77 Studenten in einer Bibliothek ihrer Wahl einen verdeckten Test durchführten. Dabei stellten sie eine Frage mit persönlichem Bezug und bewerteten anschließend ihre Erfahrungen während der Auskunftssituation. Dabei wurde festgehalten, wie nützlich und zufriedenstellend die Antwort und wie freundlich die aus-

---

<sup>41</sup> vgl. Cordes, Heike: Mit den Füßen fest auf dem Boden – mit dem Kopf in den Wolken: Der „Info-Dienst“ der Stadtbücherei Heidelberg. In: BuB 50 (1998) 4, S. 256

<sup>42</sup> vgl. Dewdney, Patricia; Sheldrick Ross, Catherine: Flying a Light Aircraft: Reference Service Evaluation from a User's Viewpoint. In: RQ 34 (1994) 2, S. 217-230

kunftsgebende Person war, ob die Frage richtig verstanden wurde und ob man mit einer Frage erneut zu dieser Person zurückkehren würde. Die Auswertung der Studie ergab, dass die Bereitschaft wieder zu demselben Bibliothekar zurückzukommen eng mit dessen Verhalten (z.B. Interesse an der Frage zeigen) zusammenhängt. Das Verhalten des Bibliothekars – und hier schließt sich der Kreis wieder - ist eng verwoben mit dessen kommunikativer Kompetenz, sei es verbal oder nonverbal. Des Weiteren wurde ein Zusammenhang zwischen der Freundlichkeit des Bibliothekars erstens mit der Zufriedenheit mit der Antwort (71% derer, die den Bibliothekar freundlich erlebten, waren mit der Antwort zufrieden), und zweitens mit der Bereitschaft zurückzukommen, festgestellt. Auch dies spricht für die Wichtigkeit der Kommunikation, da Freundlichkeit darüber zum Ausdruck kommt. Genauso wichtig war für die Studenten Hilfsbereitschaft (81% derer, die den Bibliothekar hilfsbereit erlebten, waren auch mit der Antwort zufrieden). Hilfsbereitschaft drückt sich ebenso wie Freundlichkeit über das kommunikative Verhalten aus. Abschließend lässt sich eine Stimme aus der Praxis zitieren, die diese Thesen untermauert. Sie hat wesentliche Anforderungen an einen Auskunftsbibliothekar zusammengestellt. Zwei Punkte sind dabei:

- „- *Hilfsbereitschaft, Taktgefühl, Freundlichkeit, Empathie, Geduld;*
- *Kontaktfreudigkeit, Aufgeschlossenheit gegenüber Problemen des Benutzers,*“<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Kloeden, Elisabeth von: Beraten will gelernt sein. In: BuB 41 (1989) 1, S. 42

## 4. Kommunikationstheoretische Modelle

Kommunikation und das damit verbundene menschliche Verhalten wurde schon von mehreren Wissenschaftlern untersucht. Diese haben versucht, ihre Erkenntnisse und die damit verbundenen Theorien in Modellen festzuhalten. Die gängigen und allgemein anerkannten kommunikationstheoretischen Modelle werden kurz vorgestellt und jeweils direkten Bezug auf die spezielle Situation in Bibliotheken genommen.

### 4.1 Das Modell nach Paul Watzlawick



Der 1921 geborene Österreicher Paul Watzlawick studierte Philologie, Philosophie und ist Psychotherapeut. Seit 1957 ist er Professor am Mental Research Institute in Palo Alto, Kalifornien. Sein Forschungsschwerpunkt ist die konstruktivistische Erkenntnistheorie, die davon ausgeht, dass die vom Menschen wahrgenommene Wirklichkeit in dessen sprachlichen Zusammenwirken konstruiert wird.

**Abbildung 1:** Paul Watzlawick

Dargestellt und diskutiert wird im Folgenden das Modell aus Watzlawicks Hauptwerk „Menschliche Kommunikation“.<sup>44</sup> Hierbei wird besonderer Bezug auf das zweite Kapitel<sup>45</sup> genommen, da es die Definition menschlicher Kommunikation anhand von Axiomen beinhaltet.

Der Mensch unterliegt bei seiner Kommunikation bestimmten Regeln, die er seit Beginn seines Lebens lernt. Dabei stellen Menschen die Wechselwirkung ihres Verhaltens mit dem jeweiligen Gesprächspartner fest, indem sie diesen wahrnehmen. Diese Wechselwirkung beweist, dass das menschliche Sein Mitteilungsscharakter hat. Diese Dinge erfolgen i.d.R. unbewusst, sind abhängig von

---

<sup>44</sup> vgl. Watzlawick, Paul, a.a.O.

<sup>45</sup> vgl. ebd., S. 50-71

der Beziehung, die die Kommunikationspartner miteinander haben und deren bisherigen Erfahrungen mit Gesprächssituationen. Um sein eigenes kommunikatives Verhalten deuten und verstehen zu können, ist es daher notwendig sich auch mit dem Verhalten der Mitmenschen auseinander zusetzen.

*„Um sich selbst zu verstehen, muss man von einem anderen verstanden werden. Um vom anderen verstanden zu werden, muss man den andren verstehen.“<sup>46</sup>*

Um dies zu bewerkstelligen, hat Watzlawick versucht, menschliche Kommunikation in fünf Axiome zu fassen. Diese sollen helfen das kommunikative Verhalten zu beschreiben, um es fassbar und dadurch bewusst zu machen. Dieses Bewusstsein ist Voraussetzung für eine Auseinandersetzung mit dem eigenen kommunikativen Verhalten.

#### 4.1.1 Man kann nicht nicht kommunizieren

Eine einzeln gesendete Information nennt sich Mitteilung, laufen diese zwischen Gesprächspartnern ab, ergibt sich daraus eine Interaktion, quasi ein Zusammenspiel. Mitteilungen können sprachlich, aber auch über andere, sogenannte paralinguistische Kanäle gesendet werden (z.B. Tonfall, Sprechgeschwindigkeit, Körperhaltung). Das gesamte Repertoire menschlichen Verhaltens kann also zur Mitteilung eingesetzt werden. Geht man nun davon aus, dass jegliches Verhalten Mitteilungscharakter besitzt, so kommt man nicht umhin zu akzeptieren, dass man nicht nicht kommunizieren kann, und sich somit auch keiner Situation entziehen kann.

Beispiele aus der Bibliothek:

- *„Die Bibliothekarin in der Mediothek kam mir ziemlich beschäftigt vor. [...] Trotz der negativen Ausstrahlung machte ich mich daran, sie zu stören.“<sup>47</sup>*
- *„[...] sie beugt sich nach vorne, ist mir ganz zugewandt und signalisiert durch freundliches Auftreten Hilfsbereitschaft.“*

---

<sup>46</sup> Hora, Thomas: Tao, Zen and Existential Psychotherapy. Psychologia 2, 236 (1959), S. 237

<sup>47</sup> Anm.: Die kursiv gedruckten Beispiele in diesem Kapitel sind Zitate aus schriftlichen Berichten einer studentischen Gruppe, die im Wintersemester 2001/02 an der HdM unter Leitung von Prof. Spribille den Auskunftsdienst der StB Böblingen evaluiert hat. Die Berichte basieren auf durchgeführten verdeckten Tests.

- Ein Bibliothekar sitzt an der Auskunftstheke und liest Zeitung ohne dabei aufzublicken. Ein um Rat suchender Kunde spricht ihn nicht an, da sich für ihn aus dieser Körperhaltung die Mitteilung ergeben könnte: „Nicht ansprechen, bin beschäftigt.“

Diese Zitate unterstreichen nochmals die Wichtigkeit des ersten Axioms. Jedes Verhalten oder vermeintliche Nichtverhalten des Bibliothekars kommt bei den Testpersonen als Mitteilung und somit als Kommunikation an. Bei diesen Beispielen wird das Verhalten negativ und positiv bewertet. Diese Bewertungen finden beim Kunden statt, wenngleich unbewusst.

#### 4.1.2 Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt

Augenscheinlich enthält jede Mitteilung nur Informationen, also Inhalte. Doch der Sender will diese auch in einer von ihm gewünschten Form vom Empfänger verstanden wissen. Er schickt also einen Hinweis mit, wie er die Beziehung zum Empfänger sieht.

Herrscht auf der Beziehungsebene Uneinigkeit, sind Konflikte meist vorprogrammiert, da die Auseinandersetzung i.d.R. nur auf der inhaltlichen Ebene stattfindet. Notwendig wäre dann eine Metakommunikation, d.h. eine Kommunikation über die Kommunikation, die zur Klärung der Beziehungsseite beiträgt. Die Inhalte einer Mitteilung sind austauschbar, es geht vielmehr um die gegenseitige Definition der Beziehung. Dies überwiegt den Inhaltsaspekt.

Beispiele aus der Bibliothek:

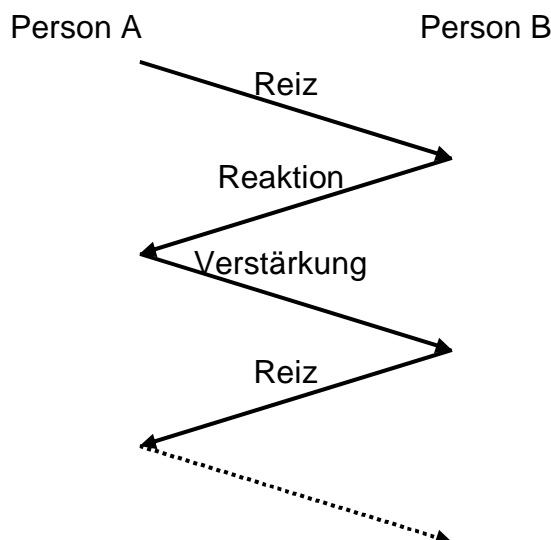
- *„Aber es sitzt jetzt die Kollegin da und blättert gelangweilt in einem Heft. Ich gebe mich schließlich mit dem zufrieden, was ich gefunden habe.“*  
Der Inhaltsaspekt wäre demnach die Tatsache, dass die Bibliothekarin an der Auskunftstheke sitzt und eine Zeitschrift ansieht, der Beziehungsaspekt wäre möglicherweise die Ausstrahlung der Bibliothekarin, die aussagt, dass sie sich nicht für den Kunden interessiert, also keine Beziehung aufbauen möchte. Jeder Mensch nimmt die Beziehungsseite aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen anders wahr und bewertet sie unterschiedlich.
- Ein Kunde hat sichtbar Schwierigkeiten in der Benutzung des OPAC's. Der Bibliothekar tritt näher und beginnt seine Hilfestellung mit „Das müs-

sen sie so machen ...“ Der Inhaltsaspekt wäre demnach eine Anweisung, wie der OPAC zu bedienen ist, der Beziehungsaspekt drückt sich möglicherweise durch die Bevormundung und Belehrung des Kunden aus.

#### 4.1.3 Die Natur einer Beziehung ist bedingt durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe

Menschen sind keine Einzelwesen, sondern sie leben in Gemeinschaft und Beziehungsstrukturen mit anderen. Dadurch wird Kommunikation zu einer kreisförmigen Verhaltenskette ohne Anfang und Ende, denn durch den Mitteilungscharakter des Seins ist es nicht möglich zu klären, von wem der Beginn einer Kommunikation ausgeht.

Veranschaulicht wird die Interpunktion in folgender Abbildung:



**Abbildung 2:** Interpunktion der Kommunikationsabläufe

Die Abbildung 2 legt nichts anderes dar, als dass Person A durch ihre Mitteilung einen Reiz auf Person B ausübt. Dieser Reiz veranlasst Person B in Form einer Mitteilung eine Reaktion zu senden. Dies bewirkt bei Person A eine Verstärkung, indem sie wieder eine Mitteilung sendet, Person B sendet daraufhin einen Reiz und so fort. Das Aufeinanderfolgen von Verhalten nennt sich demzufolge Interpunktion.



Konflikte können dann entstehen, wenn beide Gesprächspartner meinen, der jeweilige andere hätte dieselben Voraussetzungen und Informationen und würde daraus dieselben Schlussfolgerungen ziehen.

Beispiele aus der Bibliothek:

- *„Als sie mich bemerkte, lächelte sie mich äußerst hilfsbereit an, wartete jedoch, bis ich etwas sagen würde. Also stelle ich meine vorbereitete Frage.“*

Bei diesem Beispiel muss zuvor ein Reiz seitens der Testperson stattgefunden haben, indem die Testperson die Bibliothekarin ansah o.ä. Die Reaktion der Bibliothekarin fällt in diesem Fall positiv aus, indem sie zurücklächelt. Dies nimmt die Testperson als Verstärkung für ihr Verhalten auf und stellt die Frage. Nun liegt es an der Bibliothekarin einen neuen Reiz zu senden, indem sie auf die Frage eingeht.

- Kind: Nimmt Buchecke in den Mund → Reiz  
 Bibliothekar: „Bücher sind nicht zum Essen!“ → Reaktion  
 Kind: Nimmt Buchecke aus dem Mund → Verstärkung  
 Bibliothekar: Wendet sich ab → Reiz

Das Verhalten des Kindes reizt den Bibliothekar zu einer Reaktion. Diese Reaktion bewirkt beim Kind eine Verhaltensänderung in Form einer Verstärkung. Daraufhin schickt der Bibliothekar einen neuen Reiz, indem er sich abwendet. Dieser Reiz löst nun beim Kind eine neue Reaktion aus, entweder es nimmt das Buch erneut in den Mund oder es lässt es sein.

#### 4.1.4 Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Grundsätzlich lässt sich Kommunikation in zwei Formen einteilen:

##### 1. digitale Kommunikation

Diese Art der Kommunikation verschlüsselt Objekte oder Sachverhalte mittels Buchstaben oder gesprochener Wörter.

Beispiel aus der Bibliothek:

- *„Gleich gegenüber der Treppe zum 1.Stock ist eine Auskunftsstelle, daran zu erkennen, dass sie mit einem roten I gekennzeichnet ist.“*

Über dem Auskunftspplatz hängt ein beschriftetes Schild. Wer lesen kann, versteht dessen Sinn und weiß, dass hier Auskunft zu erhalten ist.

## 2. analoge Kommunikation

Diese Art der Kommunikation zeigt sich nonverbal und Menschen desselben Kulturkreises können sie verstehen.

Beispiel aus der Bibliothek:

- *„[...] war aber sehr freundlich und hat mir mit ihrer gesamten Mimik und Körperhaltung signalisiert, dass sie gerne meine Frage beantwortet.“*

Die Testperson versteht dies als freundliche und natürliche Geste, fühlt sich damit angenommen und kann somit unbefangen seine Frage stellen.

Dabei ist wichtig, dass analoge Kommunikation aussagefähiger, ehrlicher und bedeutender ist, als jede digitale Kommunikation. Sie wird zumeist unbewusst gesendet und ist daher nur schwer vom Sender steuerbar. In Beziehung zum zweiten Axiom (vgl. 4.1.2) lässt sich ableiten, dass der Inhaltsaspekt zumeist digital, der Beziehungsaspekt zumeist analog übermittelt wird. Insofern ergänzen sich digitale und analoge Kommunikation in der Erfassung des Informationsgehaltes einer Mitteilung.

Störungen können entstehen, wenn die Übersetzung von einer in die andere Kommunikationsform fehlerhaft oder schlicht nicht möglich ist. Oftmals sind Menschen auch unfähig digital über das Wesen der Beziehung zu kommunizieren.

### 4.1.5 Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär

Symmetrische Kommunikation beruht auf Gleichheit der Kommunikationspartner. Ihr Verhalten und ihre Interaktionen sind allegorisch gesehen spiegelbildlich. Sie streben nach Minimierung ihrer Unterschiede.

Beispiel aus der Bibliothek:

- *„Die Bibliothekarin ließ sich sehr viel Zeit für meine Fragen und beantwortete sie ausführlich und zuvorkommend. Anschließend führte sie mich*

*zu den Regalen, um mir die Bücher am Standort zu zeigen. [...] Insgesamt gesehen war ich mit der Beratung sehr zufrieden.“*

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Bibliothekarin die Testperson als Partner ansieht, dessen Persönlichkeit anerkennt und dessen Fragen als wertvoll betrachtet. Diese Einstellung bleibt nicht ohne Wirkungen auf die Testperson – sie ist mit der Gesprächsatmosphäre zufrieden. Auch deshalb, weil die Bibliothekarin ihre fachliche Kompetenz nicht dazu missbraucht, sich eine Stufe über die Testperson zu stellen.

Bei komplementärer Kommunikation ergänzt sich das Verhalten der Kommunikationspartner. Sie beharren auf ihren Unterschieden. Ein Partner hat die primäre, der andere die sekundäre, also nachgeordnete Stellung.

Beispiel aus der Bibliothek:

- *„Die Telefonierende nimmt keinen Kontakt zu mir auf, ich wiederum will sie nicht in ihrem Telefonat stören.“*

Die Testperson fühlt sich eine Stufe tiefer als die Bibliothekarin, überspitzt gesehen, ist sie es nicht wert, dass die Bibliothekarin das Telefonat unterbricht. Die Telefonierende zeigt somit Desinteresse am Anliegen und somit auch an der gesamten Person.

Durch den Wissensvorsprung, den die meisten Bibliothekare aufgrund ihrer Ausbildung in Kenntnissen der Informationsmittel und geeigneter Recherchestrategien haben, nehmen sie oftmals, wenn auch unbewusst, den komplementären Gesprächspartner an.

Bei beiden Formen bleibt der Inhaltsaspekt weit hinter dem Beziehungsaspekt zurück, da durch die Stellung der Gesprächspartner zueinander die Beziehung definiert wird. Deshalb ist es für Bibliothekare wichtig, sich klar zu machen, welches Bild sie vom Kunden haben und welche Erwartungen sie an ihn herantragen. Nach dieser Klärung muss das Bild ggf. modifiziert werden. Auf der anderen Seite ist zu beachten, dass der Kunde sich genauso ein Bild von den Bibliothekaren macht und daran bestimmte Rollenerwartungen knüpft.

Watzlawicks Versuch mit diesen fünf Axiomen die Grundstruktur menschlicher Kommunikation darzustellen ist unter Kommunikationswissenschaftlern unbestritten. Durch die Axiome werden alle Verhaltensweisen abdeckt.

Durch die konkreten Beispiele aus einer Bibliothek, wird deutlich, welche Be-

deutung diese Axiome auf die Auskunftssituation haben. Um sich allerdings grundlegender mit dem eigenen kommunikativen Verhalten auseinander zu setzen und dieses effektiver gestalten zu können, muss eine tiefere Auseinandersetzung stattfinden. Dies sprengt den Rahmen dieser Arbeit, da dies einen sehr individuellen und persönlichen Umgang mit dem eigenen Verhalten und der eigenen Vergangenheit voraussetzt. Stichpunktartig seien hier der Umgang mit Bewusstem und Unbewusstem, die Sozialisation, die Prägungen der Umwelt oder die Wahrnehmung der Wirklichkeit genannt.

## 4.2 Das Modell nach Friedemann Schulz von Thun

Schulz von Thun ist Professor für Psychologie an der Universität Hamburg. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Kommunikationspsychologie und der Erprobung neuer Trainingsmethoden zur Entwicklung sozialer Kompetenzen. Sein Modell zur Anatomie einer Nachricht („Die vier Seiten einer Nachricht“) aus dem dreibändigen „Miteinander reden“<sup>48</sup> wird im Folgenden dargestellt und, um die Relevanz für Bibliotheken zu unterstreichen, mit einem Beispiel aus der Praxis illustriert.

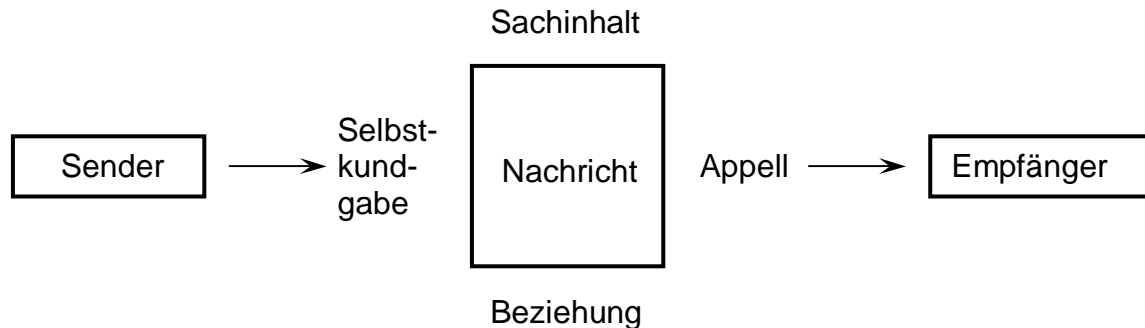
Schulz von Thun versucht sein Modell als Begegnung zwischen Wissenschaft und Praxis darzustellen, indem er die Ansätze von Carl R. Rogers (vgl. 6.1), Alfred Adler, Ruth Cohn und Paul Watzlawick (besonders das zweite Axiom, vgl. 4.1.2) zusammenfasst und synthetisiert, um diese gebündelt für praktische Kommunikationsprobleme einsetzbar zu machen. Bekräftigt wird das durch das Einfließen seiner Praxiserfahrungen. Deshalb wird dieses Modell so wertvoll für Praktiker in Bibliotheken.

---

<sup>48</sup> vgl. Schulz von Thun, Friedemann: a.a.O.

### 4.2.1 Die vier Seiten einer Nachricht

Der Kern seines Modells ist ein Quadrat:



**Abbildung 3:** Die vier Seiten einer Nachricht

Das Modell<sup>49</sup> zeigt, dass jede Nachricht, also jede Form der Kommunikation – verbal und nonverbal - diese vier Ebenen enthält. In der Natur des Quadrates liegt es, dass alle vier Seiten gleich lang sind. Somit haben auch alle vier Aspekte die gleiche Bedeutung. Derjenige, der diese Nachricht mitteilt, ist in diesem Modell der Sender. Er sendet alle vier Seiten mit, setzt nach seiner Persönlichkeit aber Schwerpunkte. Die Nachricht wird vom Empfänger wahrgenommen und er muss sie in die vier Bereiche zerlegen und entschlüsseln, nach Schulz von Thun mit seinen vier Ohren empfangen. Dabei kann der Empfänger wiederum Schwerpunkte „hören“, die von denen des Senders abweichen können.

Um dies zu verdeutlichen dient folgendes Beispiel:

- „Wo kann ich was über Museen finden?“

Geht man davon aus, dass jede Nachricht vier Botschaften enthält, werden folgende Aspekte sichtbar, die der Empfänger, in dem Fall der Bibliothekar, mit Hilfe von bestimmten Fragen entschlüsseln kann:

#### 1. Sachinhalt

Worüber möchte der Sender mit seiner Nachricht informieren?

In diesem Beispiel ist das, Informationen über Museen zu erhalten.

<sup>49</sup> vgl. Schulz von Thun, Friedemann, a.a.O., S. 23-35

## 2. Selbstkundgabe

Was will der Sender mit seiner Nachricht von sich selbst preisgeben?

Welche Informationen über sich als Person schickt der Sender mit?

In diesem Beispiel gibt er kund, dass er wissensdurstig ist und wissen will, wo er diesen Durst stillen kann, dies aber nicht ohne fremde Hilfe kann.

## 3. Beziehung

Wie steht der Sender zum Empfänger? Was hält er von ihm?

Dies zeigt sich in der Formulierung, der Körpersprache und dem Tonfall (leider in dieser schriftlichen Arbeit nur schwer darstellbar).

In diesem Beispiel gibt der Sender zu, dass er dem Empfänger zutraut ihm zu helfen.

## 4. Appell

Was will der Sender, dass der Empfänger tut? Welchen Einfluss will er auf ihn nehmen?

In diesem Beispiel will der Sender, dass der Empfänger ihm bei der Suche nach Information hilft. Er soll ihm sagen, wo genau die Informationen über Museen erhältlich sind.

Das Beispiel verdeutlicht, dass der Sender immer vier Botschaften sendet. Diese können explizit, also ausdrücklich formuliert oder implizit, d.h. ohne direkt gesagt zu werden, enthalten sein. Implizierte Botschaften werden i.d.R. nonverbal gesendet. Verbale und nonverbale Botschaften ergänzen sich und zeigen, ob die Nachrichten kongruent oder inkongruent sind. Kongruent sind die Nachrichten dann, wenn sich beide Kanäle, die sprachlichen und nichtsprachlichen, ergänzen und stimmig sind. Sind sie unstimmig, so hat man es mit inkongruenten Nachrichten zu tun.

Zum Problem bei zwischenmenschlicher Kommunikation kann es nun werden, wenn der Sender und der Empfänger die Botschaften unterschiedlich wahrnehmen und auffassen. Oftmals reagiert der Empfänger auf die Botschaft, die für ihn im Vordergrund steht. Der Sender wollte aber etwas ganz anderes ausdrücken. Dadurch entstehen Missverständnisse, die nur durch Kommunikation auf der Metaebene, also durch Kommunikation über die missverständliche Botschaft und getrübe Beziehungsseite, gelöst werden können.

### 4.3 Die Übertragung der Modelle auf die Auskunftssituation

Da der Auskunftsprozess, wie demonstriert, zu menschlicher Kommunikation zu zählen ist, d.h. vielmehr nur durch sie existieren kann, unterliegt er auch oben dargestellten Regeln menschlicher Kommunikation.

Dies wird bestärkt durch Erfahrungen, die im Praxissemester gesammelt wurden. Dabei wurde festgestellt, dass immer mindestens zwei Personen in die Auskunftssituation eingebunden sind, und sobald sie sich wahrgenommen haben miteinander kommunizieren. Dies geschieht auch, wenn kein Auskunftsgespräch stattgefunden hat, z.B. durch Blickkontakt. Dies signalisiert dem Kunden, dass er wahrgenommen wurde und bei eventuellen Fragen einen Ansprechpartner hat. Durch Blickkontakt seitens des Kunden wird signalisiert, dass er weiß, dass jemand am Auskunftsort für seine Fragen zur Verfügung steht. Kunde und Bibliothekar beeinflussen sich wechselseitig durch Elemente des Inhalts- und des Beziehungsaspektes. Weiter wurde festgestellt, dass das Verhalten gegenüber „Stammkunden“ anders als beispielsweise gegenüber Schülern ist. Dies liegt daran, dass die Beziehungsseite gefestigter ist und auch über Dinge geredet wird, die nicht unmittelbar einer Auskunftssituation zuzuordnen sind. Weiter reagieren beide Seiten auf Äußerungen, verbal und non-verbal. Durch diese Interaktion (oder Gesprächsablauf) entsteht eine soziale Beziehung, mit der natürlich bereits beschriebene Rollenerwartungen einhergehen (vgl. 4.1.5). Durch die Mimik des Bibliothekars wird ganz offensichtlich analoge Kommunikation eingesetzt, die das Gespräch bestimmt, z.B. ein freundliches oder mürrisches Gesicht. Aber gerade während eines Suchprozesses spielt digitale Kommunikation eine große Rolle. Durch die gesprochene Sprache wird über die Anfrage des Kunden diskutiert und Informationsquellen werden durch Sprache, also einem zu entschlüsselndem Zeichencode, gesendet. Zum Beweis der Anwendbarkeit des Modells nach Schulz von Thun sei auf das in 4.2.1 dargestellte Beispiel verwiesen. Das Modell lässt sich auf jede Nachricht, also auf jede erdenkliche Form der Kommunikation, übertragen.

Das Ziel des Auskunftsprozesses und somit der Gesprächsführung soll sein, dem Kunden zu helfen, dessen Bedürfnisse zu stillen, sein Wohlbefinden durch die Situation und die Handlungen zu steigern und gemeinsam nach Lösungen für seine Anliegen zu suchen. Grundlage für das dafür notwendige Verhalten

sind die Kenntnisse und Anwendung der Modelle, auch um Missverständnisse auszuräumen.

Wie dies sinnvoll zu bewerkstelligen ist, sollen die beiden folgenden Kapitel zeigen.



## 5. Verkaufsgespräche in der Wirtschaft

Im Dienstleistungssektor der deutschen Wirtschaft geht es um den Verkauf spezieller Angebote oder auf den Kunden zugeschnittener Produkte. Oftmals geschieht dies ohne jegliche Beratung, doch abhängig von der Höhe des Verkaufspreises, einer beabsichtigten lebenslangen Nutzung und einer besonderen Differenzierung des Produktes werden Verkaufsgespräche notwendig. Diese Verkaufsgespräche sind in den Wirtschaftsdisziplinen schon eingehend untersucht und zu einem wesentlichen Bestandteil des Marketings geworden.

### 5.1 Relevanz für Bibliotheken

Da es in Bibliotheken auch Dienstleistungen gibt – man denke etwa an Rechercheaufträge oder die Beratung eines Kunden – lohnt der Blick über den eigenen Tellerrand, um zu sehen, wie es Andere machen.

Ein Unternehmen beabsichtigt seine Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen, damit diese die Produkte kaufen. Die Überzeugungsarbeit läuft i.d.R. durch Gespräche ab. Bei diesen sogenannten Verkaufsgesprächen werden ebenfalls die Grundlagen der Kommunikation nach Watzlawick und Schulz von Thun beachtet.<sup>50</sup>

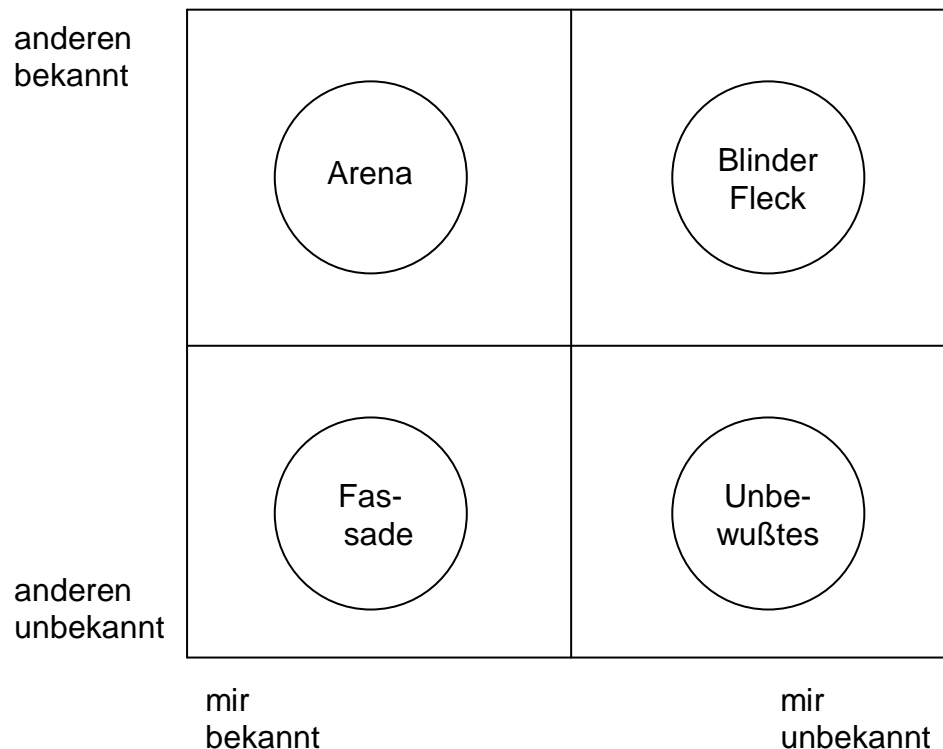
Überträgt man diese Überzeugungsarbeit auf den Auskunftsdienst in Bibliotheken, der seine Dienstleistungen verkaufen möchten, bedeutet dies einmal mehr, dass sich der Bibliothekar zunächst mit den in Kapitel 4 dargestellten Grundzügen menschlicher Kommunikation befassen und vertraut machen muss. Es heißt aber auch, dass die eigene Arbeit und der Nutzen, den das Auskunftsgespräch für den Kunden bringt, positiv dargestellt werden müssen. Die Voraussetzungen dafür werden im Folgenden erläutert.

---

<sup>50</sup> vgl. Weis, Hans Christian: Verkaufsgesprächsführung. 3., durchges. u. überarb. Aufl., Ludwigshafen: Kiel, 1998, S. 13

## 5.2 Voraussetzung für Verkaufsgespräche

Vor einem Gespräch hat sich Verkäufer schon ein Bild vom Kunden gemacht<sup>51</sup> und umgekehrt. Hier spricht man vom sogenannten Fremdbild. Um dieses zu ermitteln, kann das Johari-Fenster, das von den Psychologen Luft und Ingham 1971 entwickelt wurde, genutzt werden:



**Abbildung 4:** Das Johari-Fenster

Die vier Teile des Fensters stehen für vier unterschiedliche Bereiche des Verhaltens. Hierbei wird die Arena als der Teil des Verhaltens bezeichnet, der beiden Gesprächspartnern bekannt ist. Die Fassade ist nur dem Sender bekannt, er möchte auch, dass dieses Verhalten dem Empfänger unbekannt bleibt. Der Blinde Fleck hingegen ist dem Empfänger bekannt, dem Sender nicht, er ist sich somit über die Wirkungen dieses Verhaltens nicht bewusst. Wie der Name schon sagt, ist das Unbewusste beiden Gesprächspartnern verborgen. Aus diesem Fenster wird klar, dass für eine effektive Kommunikation der Bereich der Arena, der allen bekannt ist, auf Kosten der Fassade und des Blinden

<sup>51</sup> vgl. ebd., S. 17ff.

Fleckes auszubauen ist. Dadurch wird eine ehrliche und kongruente Kommunikation möglich. Eine Form dies zu erreichen, wäre, sich über seine eigene Person klarer zu werden, d.h. sich mit dem Bild, das man über sich gemacht hat, auseinander zu setzen und ggf. zu modifizieren. Es geht also um die selbstverantwortliche und bewusste Gestaltung des eigenen Verhaltens.

Auch der Kunde einer Bibliothek wird mit einem Fremdbild über den Bibliothekar in das Auskunftsgespräch treten. Dieses Fremdbild setzt sich im Wesentlichen aus Erfahrungen zusammen, die er bereits mit diesem Bibliothekar, oder auch mit anderen Personen in Bibliotheken, gesammelt hat. Aber auch das Image, das Bibliothekare in der Bevölkerung haben und die konstruierten Vorstellung und Erwartungen, die der Kunde an den Bibliothekar heranträgt, spielen eine Rolle. Ist das Fremdbild der Kunden negativ geprägt, so kann es möglicherweise durch eine positive Einstellung des Bibliothekars zu seiner Arbeit und der Dienstleistung revidiert werden. Denn die positiven Gefühle werden sich auch auf seine Handlungen und somit auf das Gesprächsklima übertragen. Und je besser das Gesprächsklima ist, desto höher ist auch die Zufriedenheit des Kunden mit der Situation (vgl. 3.4 Studie Dewdney).

Wie das Fremdbild über den Bibliothekar beim Kunden entsteht, soll das nachstehende Beispiel verdeutlichen:

Während des Praxissemesters kamen Anfragen zu bestimmten Buchtiteln, die im Katalog den Status ausleihbar hatten. Beim Gang mit den Kunden an die ausgewiesene Stelle im Regal, waren sie vereinzelt aus den unterschiedlichsten Gründen nicht auffindbar. Wurden sie trotz verschiedener Aktivitäten nicht gefunden, so hörte ein Kunde einmal:

*„Es gibt nur noch die Möglichkeit, dass das Buch versehentlich in ein anderes Regal gestellt wurde. Daher ist es jetzt so gut wie unmöglich es zu finden. Normalerweise taucht es in der nächsten Zeit wieder auf, kommen Sie doch zu einem späteren Zeitpunkt erneut vorbei.“*

Es ist unstrittig, dass dieses Verhalten nicht professionell ist. Es wird trotzdem als Beispiel angeführt, da es die vier Teile des Johari-Fensters deutlich macht. Die „Ausrede“, dass das Buch noch auftauchen wird, ist Fassade. Der Kunde soll nichts von der Schwäche merken, nicht zu wissen, wo sich das Buch befindet. Das vorangehende Handeln – der Gang zum Regal und die Suche im Katalog - ist echt und somit Teil der Arena. Über den Blinden Fleck und das Unbe-

wusste können keine Aussagen getroffen werden. Wirklich professionell wäre in dieser Situation gewesen, die Schwäche zuzugeben, ein ehrliches Verhalten zu zeigen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Beispielsweise hätten auch andere ähnliche Medien oder Informationsmittel benutzt werden können.

### 5.3 Verkaufsgespräche für Dienstleistungen

Ein Kriterium<sup>52</sup> für ein Verkaufsgespräch ist die Unterscheidung nach Produkten, die verkauft werden sollen (Konsumgüter, Gebrauchsgüter, Investitionsgüter, Dienstleistungen). Dienstleistungen sind immaterielle Wirtschaftsgüter, z.B. Beratungen, Informationen oder Tätigkeiten. Kriterien des Immateriellen sind die Unstofflichkeit und mangelnde Speicherbarkeit, d.h., das Produkt ist während des Gesprächs nicht vorhanden und somit nicht demonstrierbar, es wird nach Ablauf einer gewissen Zeit erbracht und verliert nach „Lieferung“ oftmals seinen Wert.

Das Auskunftsgespräch in Bibliotheken ist ein Verkaufsgespräch für Dienstleistungen. Die zu vermittelnden Informationen sind während des Gesprächs noch nicht vorhanden, d.h. immateriell. Der Kunde muss darauf vertrauen, dass er gehaltvolle Informationen geliefert bekommt. Erst nach Beenden des Auskunftsgesprächs und der Recherche sind die Informationen nachweisbar, und erst nach Beschaffung liegen sie in Form eines Mediums physisch vor.

### 5.4 Ansätze für Verkaufsgespräche

Es gibt verschiedene Ansätze<sup>53</sup>, wie Verkaufsgespräche zu gestalten sind. Unterschieden wird zwischen allgemeinen und individuellen Ansätzen. Auf die allgemeinen Ansätze wird nicht eingegangen, da sie aufzeigen, wie der Verkäufer prozessual und instrumental vorgehen soll. Sie stehen im völligen Gegensatz zu den individuellen Ansätzen, die die Gestaltung des Verhaltens und der Kommunikation zum Thema haben. Deshalb werden zwei individuelle Ansätze vorgestellt.

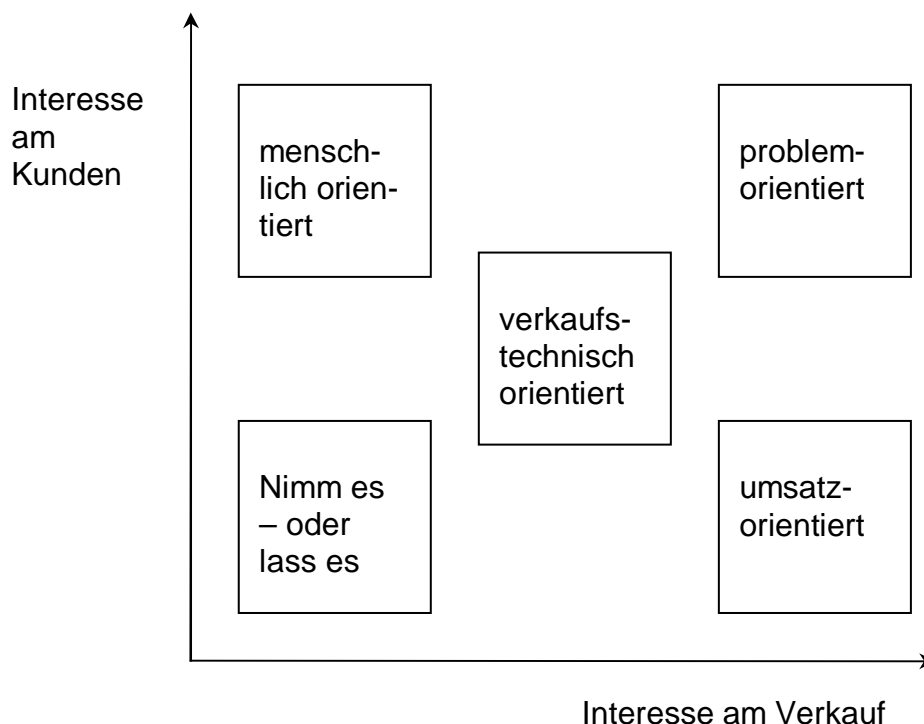
---

<sup>52</sup> vgl. ebd., S. 36ff.

<sup>53</sup> vgl. ebd., S. 49ff.

### 5.4.1 Der Grid-Ansatz

Der Grid-Ansatz von Blake und Mouton sieht die Beziehung zwischen Verkäufer und Kunden im Mittelpunkt. Dabei spielen zwei Faktoren eine wesentliche Rolle, das Interesse am Verkauf und am Kunden. Aus der Gewichtung der Faktoren lassen sich nun unterschiedliche Verkaufsstrategien ableiten. Anschaulich wird dies an folgendem Koordinatensystem:



**Abbildung 5:** Verkaufsgitter

Aus dieser Abbildung wird deutlich:

Bei wenig Interesse am Verkauf und Kunden wird das Produkt ohne aktive Leistung des Verkäufers gekauft, entscheidend ist alleine das Angebot. Bei einer umsatzorientierten Verkaufsstrategie liegt das Interesse nur am Verkauf. Die Bedürfnisse des Kunden sind egal. Ein verkaufstechnisch orientierter Verkäufer geht systematisch vor, muss gute Produktkenntnisse haben und setzt bestimmte Verkaufstechniken ein. Durch freundschaftliche Beziehungen zum Kunden sollen bei der menschlich orientierten Verkaufsstrategie Produkte verkauft werden. Das größte Interesse am Verkauf und Kunden bietet die problemorientierte Verkaufsstrategie. Dabei werden die Interessen und Bedürfnisse aller, d.h. des

Verkäufers, des Unternehmens und des Kunden, berücksichtigt. Gemeinsam wird eine angemessene Verkaufsentscheidung getroffen.

Der Bibliothekar im Auskunftsdienst sollte versuchen sein eigenes Verhalten anhand dieses Gitters einzuordnen. Dies wird Hinweise auf das eigene Verhalten und Möglichkeiten zu dessen Interpretation geben. Hat der Bibliothekar kein Interesse an der Dienstleistung und am Kunden, könnte dieser ohne Hilfestellung bei der Wahl der geeigneten Informationsmittel scheitern. Ist der Bibliothekar eher umsatzorientiert wird er dem Kunden so viele Medien als möglich mitgeben wollen, eine gezielte Auswahl kann nicht stattfinden. Verkaufstechnische und menschlich orientierte Strategien sollen in Bibliotheken eine gewisse Rolle spielen. Denn durch zielgruppengerechte Präsentation der Medien oder eine angenehme Gesprächsatmosphäre wird der Kunde an die Bibliothek gebunden. Das Auskunftsgespräch soll jedoch problemorientiert sein, d.h. der Bibliothekar soll während des Gespräches die Bedürfnisse des Kunden nach Information befriedigen, indem zusammen nach angemessenen Lösungen gesucht wird. Kritisch soll dieses Gitter im Hinblick darauf betrachtet werden, dass nur zwei Komponenten beachtet werden, das Interesse am Verkauf und am Kunden. In Bibliotheken spielen aber noch andere Komponenten eine Rolle, hier sei nur die zunehmende Finanznot der Kommunen und die damit einhergehende Personalverknappung zu erwähnen.

#### **5.4.2 Die Neurolinguistische Programmierung**

Der zweite Ansatz ist die Neurolinguistische Programmierung (NLP). NLP geht davon aus, dass jeder Mensch eine individuelle Wahrnehmung hat. Die Erfahrungen, die zu dieser Wahrnehmung führen, werden über verschiedene Kanäle gemacht (visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch und degustatorisch). Bei Kommunikation im öffentlichen Raum spielen insbesondere das Sehen, das Hören und die körperlichen Empfindungen eine Rolle. Jeder Mensch bevorzugt bestimmte Kanäle (auch in Mischform). Dies zeigt sich wiederum in der Wortwahl. Es liegt nun am Verkäufer herauszufinden, welcher Kanal vom Kunde bevorzugt wird und diesen anzusprechen. Durch Angleichen der Wörter und der Körpersprache an die des Kunden, wird bei ihm das Gefühl des Vertrauens geweckt. NLP ist somit ein Versuch, den Gesprächspartner aufgrund seiner Aus-

sagen zu einem Typus zuzuordnen.

In Bibliotheken spielen die drei oben erwähnten Kanäle die Hauptrolle, da die Bibliothek ein öffentlicher Raum ist. Optimalerweise sollte der Bibliothekar während des Gespräches erkennen, welchen Kanal er beim Kunden ansprechen muss. Mit der Aussage des Bibliothekars:

*„Ich möchte Ihnen etwas mitteilen.“*

kann, je nach Typ des Kunden eine andere Absicht verfolgt werden:

kinästhetisch: *„Ich möchte, dass Sie mit etwas in Kontakt kommen.“*

z.B. mit mir als Bibliothekar, damit ich bei der Suche helfen kann

visuell: *„Ich möchte Ihnen etwas zeigen (ein Bild von etwas).“*

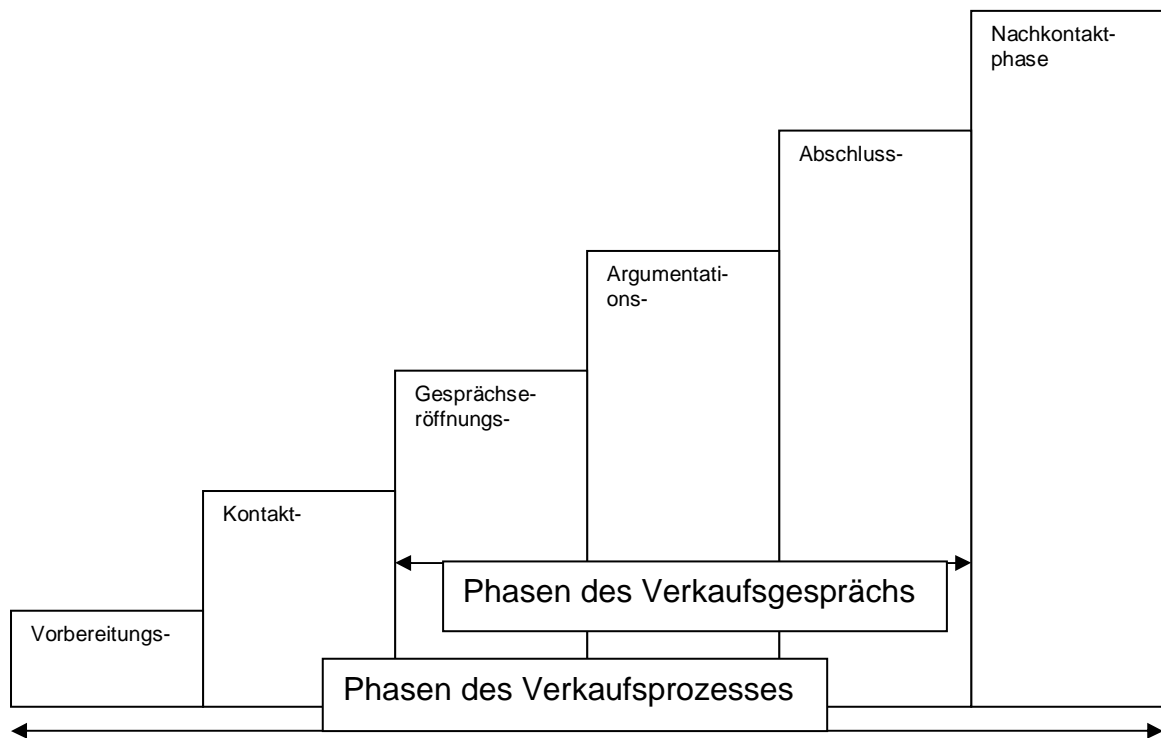
z.B. Erklärung der Suchschritte direkt am OPAC

auditiv: *„Ich möchte, dass Sie sorgfältig auf das hören, was ich Ihnen sage.“*

z.B. der Hinweis, dass Vormerkungen kostenpflichtig sind

## 5.5 Der Verkaufsprozess

Die Gestaltung eines Verkaufsgesprächs wird oftmals in verschiedene Phasen<sup>54</sup> eingeteilt. Welche das sind, zeigt folgende Abbildung:



**Abbildung 6:** Phasen des Verkaufsprozesses

Wie die Abbildung zeigt, bauen die Phasen aufeinander auf.

In die Vorbereitungsphase fallen alle notwendigen Hilfsmittel und Materialien. In visueller Form, z.B. mit Grafiken, erreichen sie ihre beste Wirkung, da sie die Aussagen unterstützen. Ebenso wichtig sind Kenntnisse über die allgemeine Situation, mögliche Kaufmotive und organisatorische und psychologische Abläufe. Der Verkäufer sollte für die richtige Atmosphäre und Kommunikationsbedingungen sorgen, um damit einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Die Kontaktphase kann medial oder persönlich erfolgen. Die Gesprächseröffnungsphase wird vom sogenannten „ersten Eindruck“ geprägt, dieser entscheidet, ob dem Gesprächspartner ver- oder misstraut wird. Dies erfolgt durch das Bewerten der Kleidung, der Gesten, der Mimik, des Körperbaus oder des

<sup>54</sup> vgl. ebd., S.131ff.



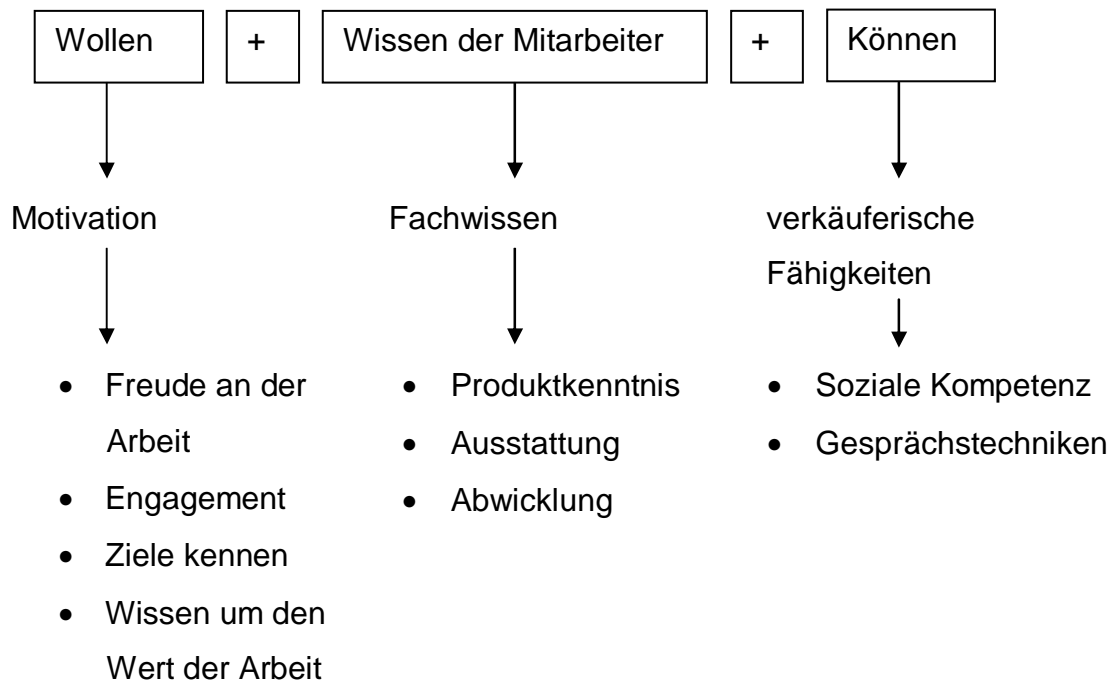
Sprechverhaltens. Diese Bewertungen werden in bisherige Erfahrungssysteme eingeordnet. Dadurch wird das gesamte Gespräch bewertet. Der Kunde sollte in dieser Phase schon aktiv am Gespräch beteiligt werden, da er sich dadurch gedanklich mit dem Thema beschäftigt und eine Annäherung zum Verkäufer stattfindet. In der Argumentationsphase sollen die Argumente mit Bedacht ausgewählt werden. Diese sind abhängig von den Motiven und Bedürfnissen des Kunden. Die Argumentation erfolgt also durch einen Informationsprozess. Die Abschlussphase sollte Vertrauen an das Produkt wecken und zum Kauf ermutigen. Der Verkäufer muss jetzt die Kaufbereitschaft des Kunden erkennen. Die Nachkaufphase dient dazu, dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, dass er hinsichtlich des Produkts eine gute und richtige Entscheidung getroffen hat. Somit wird die Grundlage für weitere Käufe gelegt.

Für Bibliotheken kann diese Einteilung in Phasen der Beratung auch gelten. In die Vorbereitungsphase des Gespräches fallen das Herstellen, Beschaffen und die Kenntnis über Hilfsmittel und Materialien. Beispielsweise seien hier Broschüren, Informationsmaterialien oder der OPAC genannt, die zur Unterstützung herangezogen werden können. Weiter sollen Kenntnisse über die jeweiligen Zielgruppen und deren Motive für einen Bibliotheksbesuch beachtet werden. Auch sind deren Informationsbedürfnisse zu eruieren, dies geschieht optimalerweise durch das Durchführen einer Sozialraumanalyse. Ferner soll ein Auskunftsbibliothekar über sehr gute Kenntnisse über die Organisation und Räumlichkeiten der Bibliothek verfügen, da er dies eventuell in eine Beratung integrieren muss. Auch obliegt es ihm für eine entspannte Gesprächsatmosphäre zu sorgen. Dies wird durch das Verringern von störenden Elementen und der Kenntnis von kommunikationspsychologischen Abläufen erreicht. Die Kontaktpphase geschieht in der Bibliothek meist persönlich, durch Blickkontakt oder gezieltes Ansprechen. Sie kann aber auch schriftlich erfolgen, z.B. durch Broschüren, die auf das Dienstleistungsangebot der Bibliothek hinweisen. Dadurch wird der Kunde animiert, die Bibliothek zu besuchen.

Die nachfolgenden Phasen werden in Kapitel 6.2 - 6.6 diskutiert.

## 5.6 Kompetenzen des Beraters

Auf der Suche nach dem idealen Berater<sup>55</sup> wurde in Seminaren der Sparkasse folgendes Bild entwickelt:



**Abbildung 7:** Kriterien eines idealen Beraters

Dieses Schema dient dazu, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen. Entscheidend sind das Verhalten des Beraters und seine Grundeinstellung zur Arbeit. Dies wird hier als Wollen bezeichnet. Optimal wird dies durch Fachwissen über das Produkt ergänzt. Die dritte Säule sind die Verkaufsfähigkeiten, die u.a. darauf abzielen, eine positive Beziehung zum Kunden herzustellen.

Dieses Schema lässt sich in der Auskunftsarbeit anwenden. Die Motivation ist ein entscheidender Faktor zum Gelingen eines Gespräches. Der Kunde merkt an der Atmosphäre des Gespräches, ob der Bibliothekar Freude an der Arbeit hat und sich für seine Bedürfnisse engagiert. Mittelpunkt der bibliothekarischen Auskunftsarbeit sollte sein, das Informationsbedürfnis des Kunden stillen zu können. Der Wert der eigenen Arbeit für den Kunden, und somit für die eigene Zufriedenheit, sollte klar sein. Über die Wichtigkeit des notwendigen Fachwis-

<sup>55</sup> vgl. Bleckmann, Peter: Kundengespräche erfolgreich führen. 4., überarb. Aufl., Stuttgart: Dt. Sparkassen-Verl., 2000, S. 13ff.

sens muss nicht weiter diskutiert werden. Das Erwerben sozialer Kompetenzen ist weitaus schwieriger. Diese entwickeln sich im Laufe des Lebens und der beruflichen Erfahrung. Die Gesprächstechniken kann man sich zwar theoretisch aneignen, man beherrscht sie aber nur durch ständiges Üben.

## 6. Konsequenzen für das Auskunftsgespräch

In diesem Kapitel wird diskutiert, wie das Auskunftsgespräch aufgrund des Verhaltens des Bibliothekars optimiert werden kann. Denn wie im vierten Kapitel gesehen, beruht die Gesprächsführung und das kommunikative Verhalten auf zwischenmenschlichen Prozessen, die verstehbar und somit optimierbar sind. Im Folgenden sollen nun Anregungen und Unterstützungen für diesen Lernprozess geboten werden, damit Auskunftsgespräche zur Zufriedenheit aller Beteiligten verlaufen. Es geht darum, das Gegenüber zu verstehen, aber auch von ihm verstanden zu werden. Dies ist Grundlage, um dem Kunden Antwort auf seine Frage zu geben.

### 6.1 Die Gesprächsatmosphäre

Zuallererst ist die Gesprächsatmosphäre wichtig. Im therapeutischen Bereich wurde dies schon lange erkannt. Dies mag verwunderlich erscheinen, denn psychotherapeutische Gespräche haben in Bibliotheken keinen Platz. Wenn man aber davon ausgeht, dass der Kern der Psychotherapie die Beratung des Klienten ist, damit dieser durch eine strukturierte Beziehung, also die Beratung, neue Orientierung gewinnt<sup>56</sup>, wird der Bezug zu Bibliotheken klar. Denn auch das Auskunftsgespräch soll sich an eine gewisse strukturierte Beziehung halten, die dem Kunden Antwort auf seine Frage liefert. Die Antwort dient zur Orientierung in der Lebenswelt des Kunden. Angelehnt an den amerikanischen Psychologen und Psychotherapeuten Carl R. Rogers sollen deshalb die folgenden drei Punkte beachtet werden. Sie helfen zu einer Gesprächsatmosphäre beizutragen, in der der Kunde im Mittelpunkt steht.

---

<sup>56</sup> vgl. Rogers, Carl R.: Die nicht-direktive Beratung. 9. Aufl., Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch Verlag, 1999, S. 28

### **6.1.1 Echtheit**

Der Bibliothekar soll sich nicht hinter seiner Rolle als Informationslieferant verstecken, sondern sein Erleben offen legen. So tritt er als Person auf, dessen Verhalten von Echtheit, Transparenz und Kongruenz geprägt ist. Er soll zeigen, was er fühlt, indem die Sprache und die nonverbalen Signale kongruent sind. Der Kunde wird so Vertrauen in den Bibliothekar fassen und die Hintergründe der Anfrage nennen. Dies ist wichtig, denn oftmals hat der Kunde Angst zuviel aus seiner Privatsphäre preiszugeben.

Zur Verdeutlichung ein negatives Beispiel:

Ein Kunde mit einer komplexen Anfrage tritt zwei Minuten vor Schichtwechsel an den Auskunftsbibliothekar heran. Dieser schlägt die Bitte nicht ab, will das Problem jedoch schnell lösen. Dabei macht er einen gehetzten Eindruck, vermeidet Blickkontakt und sieht ständig auf die Uhr. Der Kunde wird nun die nonverbalen Signale wahrscheinlich so deuten, dass er als Last empfunden wird. Ehrlicher wäre es gewesen, dem Kunden den Schichtwechsel mitzuteilen und anzubieten, die zwei Minuten zu warten. Der Kunde bekäme dann die Zeit eingeräumt, die er benötigt.

### **6.1.2 Akzeptanz**

Der Kunde nimmt durch die Echtheit des Bibliothekars diesen als Person mit bestimmten Gedanken und Emotionen wahr. Der Kunde soll im Gegenzug vom Bibliothekar als Person mit bestimmten Verhaltensweisen anerkannt werden. Gezeigt wird dies durch positive Wertschätzung und emotionale Wärme, ohne dass der Kunde bestimmte Bedingungen erfüllen muss. Sachlich kann der Bibliothekar eine andere Meinung haben, der Beziehungsaspekt zwischen beiden wird jedoch bei Akzeptanz der Person nicht getrübt. Beim Kunden wird somit das Vertrauen in der Hinsicht gefestigt, dass er die Emotionen, die hinter der Anfrage stecken, schildert.

Hier soll ein positives Beispiel den Bezug zu Bibliotheken herstellen:

Ein aufgebrachter Kunde möchte die Ausleihgebühren nicht mehr bezahlen, da die Bestseller immer ausgeliehen sind. Der Bibliothekar entgegnet, dass er ver-

steht, dass diese Bücher sehr viel für den Kunden bedeuten. Der Kunde wird dann wahrscheinlich seine Gefühle schildern, die er aufgrund der nichtvorhandenen Bücher hat.

### **6.1.3 Empathie**

Um zu verstehen, was der Kunde wirklich will, soll sich der Bibliothekar aufbauend auf Kapitel 6.1.1 und 6.1.2 in die Sichtweisen und das Erleben des Kunden hineinversetzen. Dieses einführende Verstehen nennt man Empathie. Dabei soll der Kunde nicht belehrt, bewertet oder kritisiert werden. Der Bibliothekar soll Freisein von eigenen Gedanken und Gefühlen, da diese die Empathie beeinflussen. Gezeigt wird Empathie durch Aktives Zuhören (vgl. 6.3) und Verbalisieren der Emotionen (vgl. 6.3.2).

Diese drei Punkte sollen kein vorgefertigtes Raster für den Bibliothekar sein, sondern eine Auseinandersetzung mit der Person des Kunden stattfinden lassen. Grundvoraussetzung für die Schaffung solch einer Atmosphäre ist Freundlichkeit und Geduld. Reagiert der Bibliothekar nur auf die inhaltliche Ebene, ist dies ausschließlich an den Interessen des Bibliothekars (d.h. eine möglichst rasche inhaltliche Beantwortung der Anfrage) ausgerichtet. Die momentane Situation des Kunden spielt keine Rolle. Deshalb ist es wichtig, auf den Inhaltsaspekt auch auf den Beziehungsaspekt der Botschaften zu achten (vgl. 4.1.2).

Um diese Atmosphäre entstehen zu lassen, sind bestimmte persönliche Voraussetzungen des Bibliothekars notwendig. Er soll sich innerhalb der zwischenmenschlichen Beziehungen feinfühlig bewegen können. Die Situationen und Motive des Kunden muss er objektiv einschätzen können und sich über sich selbst und sein kommunikatives Verhalten klar sein. Dies erfordert einen reflexiven Umgang mit sich selbst.

Die Erkenntnisse aus dem fünften Kapitel werden ebenfalls unterstrichen. Das Verhalten des Bibliothekars gegenüber dem Kunden wird zu einem Wettbewerbsfaktor. D.h., der Kunde wird in die Informationseinrichtung gehen, in der er sich wohl und angenommen fühlt, also Vertrauen hat.

Neben der Gesprächsatmosphäre gibt es nun weitere Punkte, die während eines Beratungsgesprächs beachtet werden sollen.

Ausgangspunkt wird dabei in Anlehnung an das Trainingsvideo „I want to join the library“<sup>57</sup> die Auffassung sein, dass nicht der Bibliothekar die wichtigste Person der Bibliothek ist, sondern der Kunde und nur der Kontakt zu ihm die Bibliothek lebendig hält. Das Anliegen dem Benutzer zu helfen, seine Wünsche zu erfüllen und ihn gleichzeitig nicht mit Informationen zu überladen soll Auftrag des Bibliothekars an der Auskunft sein.

Der bis dahin einzige Versuch in der bibliothekarischen Fachliteratur, dem Auskunftsgespräch Struktur zu verleihen, stammt von Sträter<sup>58</sup>. Seine Struktur wird nachfolgend übernommen und durch eigene Anregungen ergänzt. Es gibt wesentliche Punkte zu beachten, wenn ein Kunde mit einer Frage an den Bibliothekar herantritt. Es liegt nun in der Hand des Bibliothekars, das Gespräch aktiv zu gestalten und herauszufinden, welche Information der Kunde benötigt.

## 6.2 Die Gesprächseröffnung

Die Gesprächseröffnung ist der wichtigste Teil eines Auskunftsgesprächs. Durch sie wird der Kontakt zum Kunden hergestellt und Vertrauen geschaffen. Das eine Begrüßung mit Augenkontakt voranzugehen hat ist selbstverständlich. Misslingt die Gesprächseröffnung, misslingt auch das Auskunftsgespräch, da ohne Vertrauen keine positive zwischenmenschliche Beziehung entstehen kann. Hierbei spielt die Fachlichkeit des Bibliothekars keine Rolle, vielmehr wird dessen Feinfühligkeit gefragt sein.

## 6.3 Aktives Zuhören

Da der Kunde den Weg in die Bibliothek auf sich genommen hat, verdient er es, dass ihm konzentriert zugehört wird. Keine seiner Äußerungen dürfen überhört werden, sie können für die Befriedigung seines Bedürfnisses wichtig sein. Deshalb soll der Bibliothekar darauf achten, wie der andere spricht und sich verhält.

---

<sup>57</sup> vgl. I want to join the library. College of Librarianship Wales, 1984

<sup>58</sup> vgl. Sträter, Hans: Beratungsinterviews: Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen. Bad Honnef: Bock und Herchen, 1991, S. 61ff.

Er muss hören, was der Kunde zu sagen hat und ihm helfen wollen<sup>59</sup>. Der Bibliothekar soll sozusagen auf die Selbstkundgabe des Kunden achten. Damit wird der Bogen zu den Kommunikationsmodellen gespannt. Durch Aktives Zuhören werden Störungen in der Kommunikation erkannt und Kommunikationsfehler entstehen erst gar nicht. Eigene Gedanken, Wünsche, Meinungen und Vermutungen sollen dabei unterdrückt werden. Der Kunde soll beim Reden auf keinen Fall unterbrochen werden. Unterstrichen wird das Aktive Zuhören durch nonverbale Signale, wie z.B. Kopfnicken. Durch Aktives Zuhören erfährt der Kunde, dass der Bibliothekar ihn und seine Botschaften verstehen möchte, also Empathie zeigt. Er fühlt sich dadurch mit seinem Gesprächspartner verbunden, denn dieser akzeptiert ihn und seine Gefühle. Aktives Zuhören ist sozusagen der Schlüssel zum Kunden, denn nun wird er offen über seine Gefühle und Probleme kommunizieren.

Aber eines muss klar sein: Hat der Kunde eine eindeutige Frage, die durch eine kurze Antwort des Bibliothekars geklärt werden kann, soll das Aktive Zuhören nicht angewandt werden. Es würde die Situation komplizieren und Zeit kosten. Hier sind Fragen gemeint wie z.B. „Haben sie ‘Mein Jahrhundert’ von Grass?“ In solchen Fällen sollte der Bibliothekar einfach im Katalog nachsehen und die jeweilige Antwort geben.

### 6.3.1 Paraphrasieren

Paraphrasieren ist eine von zwei Methoden zur Realisierung des Aktiven Zuhörens. Es ist nichts anderes als das Wiedergeben des Gehörten zusammenfassend in eigenen Worten. Dadurch merkt der Kunde, ob er verstanden wird und kann sein Anliegen ggf. korrigieren. Er wird zudem animiert, mehr über sein Bedürfnis zu sprechen, da er vom Bibliothekar wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Missverständnisse und Fehlinterpretationen können so gar nicht erst entstehen. Besonders wichtig wird das Paraphrasieren bei unklaren Anfragen.

---

<sup>59</sup> vgl. Gordon, Thomas: Die Neue Familienkonferenz: Kinder erziehen ohne zu strafen. 10. Aufl., München: Wilhelm Heyne, 1999, S. 248



Der Kunde hat generell zwei Möglichkeiten zu reagieren:

Er fühlt sich richtig verstanden und es gibt keine Missverständnisse, somit kann der Bibliothekar zu 6.5 übergehen und mit der Informationsvermittlung starten. Oder er fühlt sich nicht richtig verstanden. Der Bibliothekar sollte dann erneut Paraphrasieren und ggf. 6.3.2 (Emotionen ansprechen) anwenden. Dies wird zur Klärung beitragen, besonderes, wenn es auf der Beziehungsebene etwas zu klären gibt.

Als Beispiel soll hier gelten:

Kunde: *„Mein Sohn hat in Mathematik erhebliche Probleme. Ich möchte zusammen mit ihm lernen. Ich weiß gar nicht, was sie gerade in der 10. Klasse machen und welche Schritte ich überhaupt mit ihm machen kann.“*

Bibliothekar: *„Ihr Sohn hat Schwierigkeiten im Fach Mathematik. Sie benötigen dafür Informationen über den Lehrplan der 10. Klasse und wollen wissen, wie sie ihn als Elternteil beim Lernen unterstützen können.“*

### 6.3.2 Emotionen ansprechen

Die zweite Methode zur Anwendung des Aktiven Zuhörens zielt auf die Emotionen des Kunden. Während eines Auskunftsgespräches geht es nicht nur um Inhalte, sondern auch Gefühle sind beteiligt. Die Gefühle des Kunden sollen erkannt und wie beim Paraphrasieren in eigenen Worten wiedergegeben werden. So kann sich der Kunde besser mit seinen Gefühlen und der damit verbundenen Frage auseinandersetzen und merkt, wie er auf den Bibliothekar wirkt. Schwierigkeiten können entstehen, wenn der Kunde noch nie mit Verbalisieren von Emotionen konfrontiert wurde und durch diese neue Situation stark verunsichert wird. Notwendig dafür ist Empathie und das Freisein von Interpretationen.

Die Antwort des Bibliothekars zum Beispiel aus 6.3.3 sähe so aus:

*„Ihr Sohn hat also Schwierigkeiten im Fach Mathematik. Das verunsichert Sie, denn Sie wissen nicht, wie sie ihm helfen können. Sie benötigen dafür Informationen über den Lehrplan der 10. Klasse und wollen wissen, wie sie ihn als Elternteil beim Lernen unterstützen können.“*

## 6.4 Gesprächsunterbrechungen

Spricht der Kunde so viel, so dass der Bibliothekar nicht mehr alles erfassen und verarbeiten kann, empfiehlt es sich das Gespräch zu unterbrechen. Der Bibliothekar soll das bisher Gesagte durch paraphrasieren zusammenfassen und das Wesentliche herausarbeiten. Dadurch gewinnt das Gespräch an Struktur und Missverständnisse werden vermieden

## 6.5 Informationen vermitteln

Die Vermittlung der gewünschten Informationen lässt sich anhand folgender Punkte durchführen:

- Wahrnehmung und Verbalisieren des Informationswunsches  
Durch oben genannte Punkte soll der Bibliothekar ermitteln, welches Informationsdefizit beim Kunden vorhanden ist.
- Hintergrund des Kunden  
Die Bedingungen, die zum Informationsdefizit geführt haben, sollen thematisiert werden, damit der Bibliothekar die Frage und deren Bedeutung einordnen kann. Wie erwähnt, kann der Kunde Hemmungen haben. So fragt er z.B. nach medizinischen Nachschlagewerken, sucht aber nach einem Ratgeber zu Inkontinenz. Eine Praktikerin<sup>60</sup> hat festgestellt, dass ermittelt werden soll, ob der Kunde bereits Informationen zum gefragten Thema besitzt und wie er diese bekommen hat. Auch ist zu klären, welcher Umfang und Form der Information gewünscht ist und wann sie geliefert werden soll. Nur wenn diese Phase eindeutig geklärt wird, wird die Beantwortung der Frage Erfolg haben.
- Gewünschte Information festlegen und mögliche Lösungen auswählen  
Durch die Darlegung des Hintergrundes kann der Kunde entscheiden, welche Information er zu welchem Zweck braucht und inwieweit sich seine Frage von anderen Themen abgrenzen lässt. Daraus werden die möglichen Informationsquellen vom Bibliothekar zusammengestellt und auf Nützlichkeit bewertet.

---

<sup>60</sup> vgl. Kloeden, Elisabeth von, a.a.O., S. 38

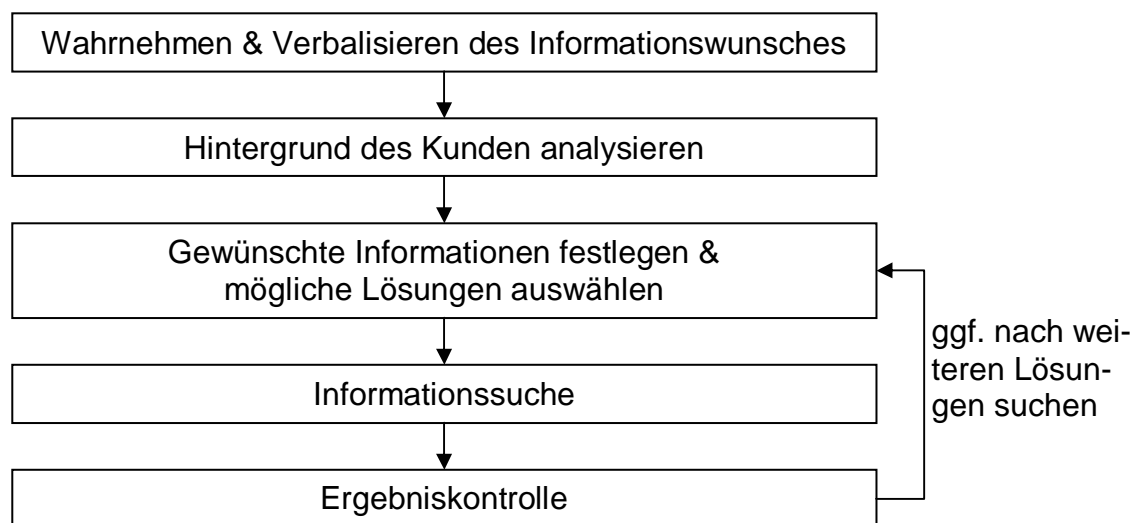
- Informationssuche

Diese erfolgt zusammen mit dem Kunden, indem die Suchstrategie gezeigt und er in die Suche integriert wird. Schlag- und Stichworte sollen dem Kunden genannt werden, damit er später selbständig recherchieren kann.

- Ergebniskontrolle

Die gefundenen Informationen werden mit dem ursprünglichen Informationsdefizit abgeglichen, beispielsweise durch Fragen, ob das Gefundene die Frage beantwortet, ggf. müssen weitere Informationsquellen oder Verweise zugezogen werden. Abschließend muss dem Kunden die Möglichkeit geboten werden, bei weiterem Defizit zurück zum Bibliothekar kehren zu können.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Ablauf der Informationsvermittlung:



**Abbildung 8:** Ablauf der Informationsvermittlung

## 6.6 Gesprächsabschluss

Wie im privaten Bereich auch, wird das Gespräch durch verabschiedende Worte beendet.

## 6.7 Störungen

Während der gesamten Zeit, die der Bibliothekar an der Auskunft ist, sollte er darauf achten, dass mögliche Störungen ausgeschaltet oder minimiert werden. Störungen können vom Raum ausgehen, wenn z.B. der Auskunftsplatz direkt an der Eingangstür liegt und durch die durchlaufenden Kunden gestört wird. Auch von der Bibliotheksorganisation können Störungen verursacht werden, z.B. ein läutendes Telefon während eines Auskunftsgespräches. Diese Störungen haben zwar keinen direkten zwischenmenschlichen Bezug, sie wirken aber auf die Kommunikation sehr störend. Es soll auch geklärt werden, wie viel Zeit der Kunde mitbringt, ob er unter Druck steht und möglicherweise Sprachhindernisse, z.B. in Form von unterschiedlichen Dialekten, vorhanden sind. Störungen können auch ausgeschaltet werden, wenn der Kunde mitteilt, welche Erwartungen er zur Bibliothek und dem Bibliothekar hat.

## 6.8 Zu vermeidendes Gesprächsverhalten

Natürlich gibt es auch Verhaltensweisen, die der Bibliothekar vermeiden sollte, da sie das Auskunftsgespräch negativ beeinflussen können, sogenannte Gesprächskiller<sup>61</sup>. Mitunter werden sie aber dennoch von Bibliothekaren benutzt. Folgende Beispiele sind in der Praxis denkbar:

- Bagatellisieren (Probleme und Gefühle herunterspielen)  
„Informationen über die Riesterrente zu bekommen ist das kleinste Problem.“
- Diagnostizieren (in Kategorien einordnen)  
„Diese Lektürehilfe brauchen Sie bestimmt für Ihre Tochter.“
- Dirigieren (Ratschläge)  
„Überprüfen Sie immer die Leihfristen. So ersparen Sie sich mitunter viel Ärger.“

---

<sup>61</sup> vgl. Weinberger, Sabine: Klientenzentrierte Gesprächsführung. 7., neu ausgestattete Aufl., Weinheim, Beltz: 1996, S. 73ff. und Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung. 5. überarb. u. erw. Aufl., München: dtv, 2001, S. 126ff.

- Examinieren (ausfragen)  
„Wann und wie haben sie bemerkt, dass sie Informationen über die Finite-Elemente-Methode brauchen? Und zu welchem Zweck und für wen brauchen sie das überhaupt?“
- Interpretieren  
„*Made assumption about what I wanted and cut me off when I explained*“<sup>62</sup>
- Moralisieren (werten)  
„*She looked puzzled and pursed her lips and rolled her eyes. From her expression, she seemed to be saying, 'Why did I get stuck with this question?'*“
- Intellektualisieren (inhaltliche Ebene)  
„Nein, Weiden gehören doch nicht zu den Korbbblütlern.“
- Abstreiten  
„Dieses Lexikon haben Sie in unserer Bibliothek noch nie ausleihen können.“
- Wegschauen, Desinteresse  
„*Did not look up*“
- Vorwürfe machen  
„Wenn sie nur den Vornamen des Verfassers kennen, ist es ja kein Wunder, das ich nichts finde.“
- Beschimpfen  
„Du schließt nie Deine Tasche ein, hältst Du zu Hause auch keine Regeln ein?“
- Befehlen  
„Stellen Sie sich an der anderen Schlange an.“
- Warnen  
„Wenn Sie Ihre Gebühren nicht bezahlen, werden Sie von der Bibliotheksnutzung ausgeschlossen.“

---

<sup>62</sup> Die kursiv gedruckten Beispiele sind Zitate aus der Studie von Patricia Dewdney und Catherine Sheldrick Ross. Die Testpersonen, von denen die benutzten Zitate stammen, gaben an, dass sie zu diesem Bibliothekar nicht wieder zurückkehren würden. Damit wird die negative Wirkung dieser Gesprächskiller untermauert.

- Lösungen anbieten  
*„She said, ‘Take this note to the next floor. You should find the books there.’ ... I went to the next floor and proceeded to look for the books listed on the piece of paper. Not one of them was on the shelves.”*
- Überreden  
“Kommen Sie nächste Woche noch mal vorbei, bis dahin wird das Buch wieder aufgetaucht sein.”
- Ironisieren, verspotten  
“Sie scheinen wohl alles zu lesen.”
- Von sich reden  
“Den Autor kenn´ ich. Denn les´ ich immer in der Badewanne. Also letztes Mal, da bin ich doch tatsächlich ausgerutscht ...“

## 6.9 Die Sprache

Beratung wird auf der inhaltlichen Ebene immer verbal stattfinden. Deshalb soll der Bibliothekar seine Stimme unterstützend in den Beratungsprozess integrieren. Hilfreich für den Kunden ist ein angemessenes Sprechtempo mit Pausen, die es ermöglichen das Gehörte zu verarbeiten. Auch eine an die Umgebung angepasste Lautstärke sowie eine klare und deutliche Aussprache und das Vermeiden von Monotonie sind hilfreich. Der Sprachstil spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle. Nach Möglichkeit sollen die Inhalte einfach transportiert werden, d.h. bibliothekarischer Fachjargon soll ganz vermieden und durch geläufige Begriffe ersetzt werden. Häufig werden Sachverhalte durch die Sprache negativ dargestellt. Anstatt zu sagen: „Warten Sie bitte.“ sollen positive Aussagen wie beispielsweise „Sie brauchen gar nicht lange warten.“ getroffen werden.

Werden diese Punkte nicht beachtet, kann dies im Extremfall zu folgendem Szenario führen:

Der Bibliothekar spricht unverständlich und unklar, langweilt mit dem Gesagten und benutzt unbekannte Wörter. Daraufhin hört dies der Kunde akustisch schlecht oder versteht es inhaltlich nicht. Er wird unkonzentriert oder schweift gedanklich ab. Daraufhin bewertet der Kunde die Äußerungen des Bibliothekars

negativ, wertet ihn ab oder findet ihn unsympathisch.

## 6.10 Die Körpersprache

Die Körpersprache trägt entscheidend zum Gesprächsklima bei, sie kann Vertrauen und Sympathie aufbauen. Doch sie soll immer im Zusammenhang mit der Situation und dem Gesagten gesehen werden. Die einzelnen Elemente dürfen nicht isoliert voneinander, sondern immer in Komplexen gedeutet werden:

- **äußeres Erscheinungsbild**  
Dies übermittelt Botschaften über das Gegenüber. Kleidung will immer Aussagen über die Persönlichkeit, die Gruppenzugehörigkeit und den sozialen Status treffen. Sie wirkt, bevor der Bibliothekar zu sprechen begonnen hat. Um das Gespräch mit optimalen Voraussetzungen zu beginnen, sollte das Erscheinungsbild auf die eigene Persönlichkeit und die Erwartungen des Kunden abgestimmt sein.
- **Mimik**  
Der Bibliothekar kann damit seine Aussagen unterstreichen. Grundsätzlich sollte sie immer Freundlichkeit ausstrahlen.
- **Blickkontakt**  
Dadurch wird dem Kunden Interesse an ihm und seinem Anliegen signalisiert. Das bedeutet, ihn öfters anzusehen und dabei auch in die Augen zu blicken.
- **Gestik**  
Die Gestik sollte die Haltung zum Gesprächspartner unterstützen, z.B. durch Zunicken während des Zuhörens.
- **Körperhaltung**  
Während des Gespräches sollte dem Kunden vermittelt werden, dass er willkommen ist. Dies kann durch eine offene und zugewandte Körperhaltung signalisiert werden, indem der Bibliothekar den Oberkörper in dessen Richtung wendet und die Arme nicht verschränkt.

## 6.11 Das Feedback

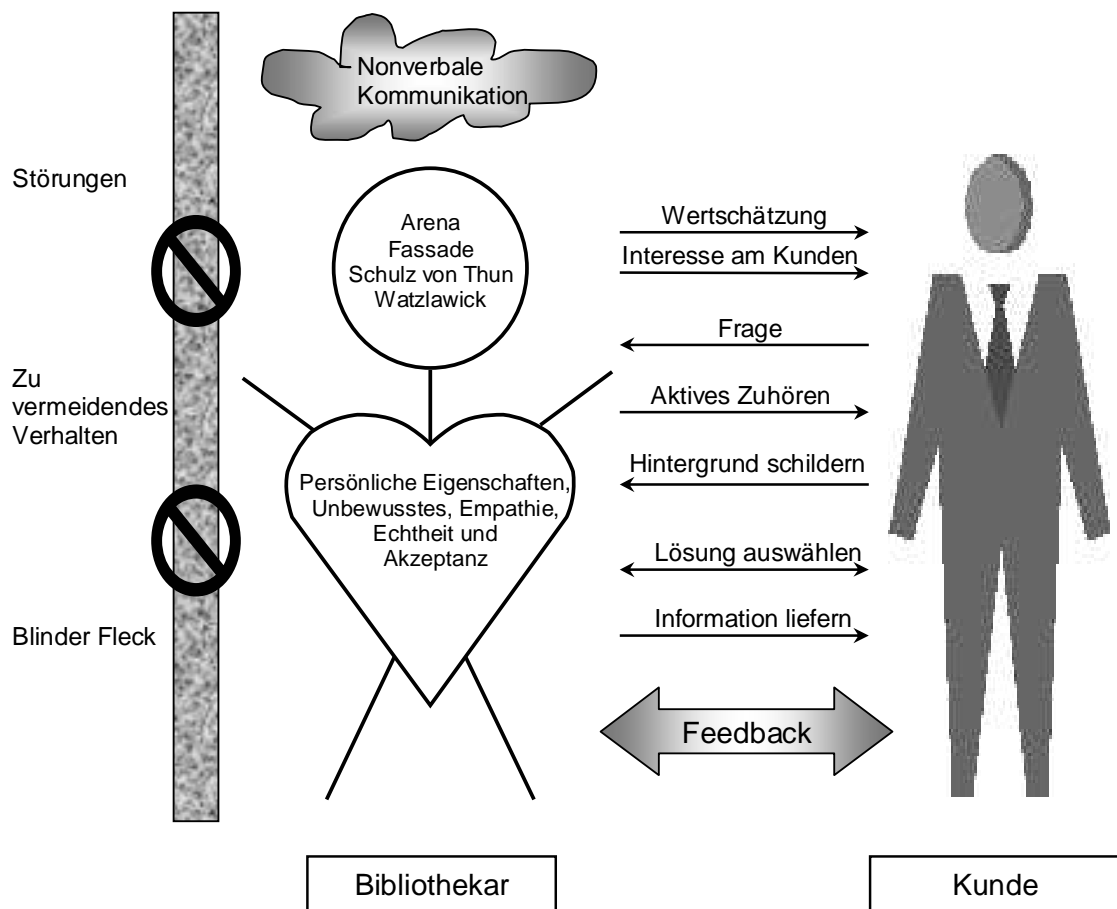
Um Sicherheit zu gewinnen, ob der Kunde sich vom Bibliothekar verstanden fühlt und wie das Verhalten des Bibliothekars auf ihn wirkt, ist es angebracht, Feedback zu geben. Feedback dient u.a. dazu, den blinden Fleck im eigenen Verhalten (vgl. 5.2) zu erkennen. Feedback kann nach einem Gespräch durch Fragen wie z.B. „Wie sind sie mit der Situation / der Antwort zufrieden?“ erfolgen. Feedback, das der Bibliothekar gibt, sollte sich immer an gewisse Regeln<sup>63</sup> halten, da sonst eine negative Gesprächsbeeinflussung denkbar wäre. Das Verhalten des Kunden soll beschrieben, aber in keiner Weise interpretiert oder bewertet werden. Das setzt Offenheit, Verständlichkeit und Ehrlichkeit voraus. Das für sich resultierende Verhalten soll genannt werden und auch welche Konsequenzen und Gefühle sich daraus ergeben. Wichtig dabei ist, dies aktuell, also zeitnah und zum angemessenen Zeitpunkt so konkret als möglich zu geben und den Kunden keinen Zwang unterliegen zu lassen, sich ebenfalls zu äußern. Hilfreich ist eine Begründung mitzuschicken, warum das Feedback überhaupt geäußert wurde. Dabei ist zu beachten, dass Feedback eine gesendete Botschaft ist. Somit hat sie wie in 4.2.1 gesehen, vier Seiten, die es zu beachten gilt. Kunden sind i.d.R. mit dem Annehmen eines solch differenzierten Feedbacks überfordert. Deshalb ist abzuwägen, ob es gesendet wird. Sinn macht es in Konflikt- oder Beschwerdesituationen, um dieselbigen zu entschärfen. Leider ist der Kunde sehr oft aufgrund seiner mangelnden Erfahrung nicht in der Lage, dem Bibliothekar Feedback zu geben. Dies wäre aber erforderlich, um das eigene Verhalten besser einschätzen und steuern zu können!

---

<sup>63</sup> vgl. Beraten will gelernt sein: e. Übungsbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. Sabine Bachmair. Weinheim: Beltz, 1982, S. 140



## 6.12 Optimales Verhalten des Bibliothekars



**Abbildung 9:** Optimales Verhalten des Bibliothekars

Die Abbildung 9 verdeutlicht, welche Fähigkeiten und Kenntnisse ein Auskunftsbibliothekar mitbringen soll, um seine kommunikative Kompetenz optimal einsetzen zu können.

Theoretische Kenntnisse, durch den Kopf symbolisiert, müssen über die Modelle Watzlawick und Schulz von Thun, sowie über die gewählte Arena und Fassade vorhanden sein. Das Herz symbolisiert die Kompetenzen, die durch die Persönlichkeit und das Menschenbildes des Bibliothekars geprägt sind. Ausgedrückt wird dies durch seine Eigenschaften und die Haltung (sprich: Empathie, Echtheit und Akzeptanz) gegenüber dem Kunden. Geprägt wird dies durch unbewusste Anteile der Persönlichkeit. Unterstrichen oder entwertet werden der „Kopf“ und das „Herz“ durch die nonverbale Kommunikation des Bibliothekars, die übertragen in Form einer Wolke über ihm schwebt. Strikt „verboten“ und durch eine sinnbildliche Mauer getrennt, sollen die möglichen Störungen, Ge-

sprächskiller und der Blinde Fleck sein. Durch Wertschätzung und Interesse am Kunden wird sein Bedürfnis und somit seine Frage in den Mittelpunkt gerückt. Durch die Methode des Aktiven Zuhörens werden sein Bedürfnis und die damit verbundenen Hintergründe thematisiert, um zusammen die Lösung auszuwählen, die die gewünschte Information vermittelt. Bereichert wird die Auskunftssituation durch Feedback, das optimalerweise von beiden Seiten gesendet wird.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Einstellung des Bibliothekars zu seinem Beruf spielt die entscheidende Rolle. Dadurch wird die Haltung zum Dienstleistungscharakter seiner Tätigkeit klar und aus diesem resultiert das Verhalten gegenüber dem Kunden. Dieses Verhalten wird durch die kommunikative Kompetenz des Bibliothekars geprägt. Sie ist Ausdruck einer inneren Haltung im Umgang mit Menschen. Somit spielt seine gesamte Persönlichkeit mit allen Stärken und Schwächen eine Rolle.

Durch diesen sehr individuellen Bezug ist es nicht möglich, einen Verhaltensleitfaden zu konzipieren. Es ist jedoch für einen kompetenten Bibliothekar unerlässlich, sich mit den beschriebenen kommunikationstheoretischen Modellen und Konsequenzen für das Auskunftsgespräch auseinander zusetzen. Besonders auch deshalb weil Kommunikation mit Kunden der wesentliche Aufgabenbereich der Auskunft ist. Die innere Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und dessen Reflexion soll das Ziel sein. Eigene Fehler oder Störungen in der Kommunikation können somit erkannt werden. Durch Hinzuziehen des Johari-Fensters soll die Auseinandersetzung intensiviert werden.

Dass die Modelle in der Praxis des Auskunftsdienstes anwendbar sind, haben die teils authentischen Beispiele bewiesen. Der Bibliothekar wird in dieser Auseinandersetzung erkennen, dass menschliche Kommunikation den beschriebenen Regeln unterliegt. Erkennt er sie an, wird er den Kunden besser verstehen, bzw. wird vom Kunden besser verstanden werden. Konkret heißt dies, die Fähigkeit zu erwerben, die Informationsbedürfnisse des Kunden durch die beschriebenen Methoden erkennen und Informationen vermitteln zu können. Die Dienstleistung wird quasi den Bedürfnissen des Kunden angepasst, auch durch die Übertragung von Verkaufsansätzen und Verkaufsgesprächsstrukturen auf den bibliothekarischen Bereich. Ziel ist, dass sich der Kunde angenommen fühlt und so eine Kundenbindung entsteht. Dieses Ziel kann nur mit einer Atmosphäre erreicht werden, die den Kunden als Person akzeptiert, und es dem Bibliothekar ermöglicht, sich selbst zu sein und sich in die Sichtweise des Kunden hineinzusetzen. Als geeignete Methode wird das Aktive Zuhören mit Paraphrasieren und Verbalisieren von Emotionen angesehen. Über die Wirkung seiner Sprache und Körpersprache muss sich der Bibliothekar im Klaren sein, ebenso

wie über die schädlichen Wirkungen der sogenannten Gesprächskiller auf die Gesprächssituation.

Voraussetzung um seine kommunikative Kompetenz zu verbessern ist die eigene Motivation. Will man sein Verhalten nicht erkennen, auswerten und modifizieren, gelingt es auch nicht. Gedeihen wird dies zudem nur, wenn man am Ausbau dieser Fähigkeiten und den damit verbundenen Theorien Interesse hat. Solide Auskunftsarbeit ruht auf drei Säulen, der Motivation, dem Fachwissen und der kommunikativen Kompetenz des Bibliothekars.

Gelernt werden kann es aber nur in der Praxis, d.h. im Umgang mit Menschen. Und dies kann nur stattfinden, wenn der Bibliothekar genug Vertrauen in sich hat und in einem Betriebsklima arbeitet, in dem auch Fehler gemacht werden können.

Doch die theoretischen Kenntnisse können nicht in der Praxis gelernt werden. Die Ausbildungs- und Fortbildungsstätten der Bibliothekare sind hier in die Pflicht genommen, indem sie die kommunikative Kompetenz in ihre Studieninhalte aufnehmen, bzw. Mitarbeiterschulungen und Supervisionen anbieten.

Eine Stichprobe auf den Homepages<sup>64</sup> der einschlägigen Hochschulen zeigte, dass von den sechs ausgewählten Ausbildungsstätten zukünftiger Bibliothekare drei, d.h. die Hälfte, im Bereich Studieninhalte keine Fächer anboten, die explizit zur Ausbildung kommunikativer Kompetenz dienen. Eine weitere Hochschule spricht ganz allgemein von Beratungsgespräch und eine etwas detaillierter von Schlüsselkompetenz, zu der ein Kommunikationstraining gehört.

Bei Durchsicht des BuB Jahrgang 2001 wurden die Fortbildungsveranstaltungen des BIB untersucht. Von den 38 angebotenen Fortbildungen gab es nur vier, die sich z.T. nur annähernd mit dem Thema dieser Arbeit auseinandersetzten (Umgang mit schwierigen Benutzern, Kommunikation im Team, Bewerbungstraining und Kundenorientierung). Um den Erfordernissen der Praxis gerecht zu werden, müssen Hochschulen und Berufsverband einiges tun.

---

<sup>64</sup> Datum des Zugriffs: 06.10.2002

## Literaturverzeichnis

Auskunft an öffentlichen Bibliotheken: Texte zu Theorie u. Praxis / hrsg. v. Edwin Klingner. Bad Honnef: Bock + Herchen, 1985  
(Bibliothek und Gesellschaft)

Auskunft und Information – beraten will gelernt sein ...: 1. VdDB - Sommerkurs im Europäischen Übersetzerkollegium in Straelen, vom 18.8. bis 23.8.1997 / Zusammenstellung: Ilse-Lotte Hoffmann. Regensburg: VdDB, 1998

Beraten will gelernt sein: e. Übungsbuch für Anfänger und Fortgeschrittene / Sabine Bachmair [u.a.]. Weinheim: Beltz, 1982

Berufsbild 2000: Bibliotheken und Bibliothekare im Wandel. Berlin: Bundesvereinigung Dt. Bibliotheksverbände e.V., 1998

Berufsbild der Diplom-Bibliothekarin / des Diplom-Bibliothekars an Öffentlichen Bibliotheken / hrsg. v. Verein der Bibliothekare an Öffentlichen Bibliotheken. 2. erw. Aufl., Reutlingen: VBB, 1989

Bibliothekarisches Grundwissen / hrsg. v. Rupert Hacker. 7., neu bearb. Aufl., München: Saur, 2000

Bibliotheken '93: Strukturen, Aufgaben, Positionen / Hrsg. Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1994

Bibliotheksplan 1973. Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Deutsche Bibliothekskonferenz, 1973

Bleckmann, Peter: Kundengespräche erfolgreich führen: Tipps und Anregungen für Kundenberater und Servicekräfte. 4., überarb. Aufl., Stuttgart: Dt. Sparkassen-Verl., 2000

Blum Juliane: Die telefonische Auskunft an Öffentlichen Bibliotheken. Eine Evaluierung und ihre Ergebnisse zur Verbesserung der Informationsdienstleistung. Diplomarbeit im Fach Informationsvermittlung - Informationsservice ÖB, Studiengang Öffentliche Bibliotheken, Fachhochschule Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Stuttgart, 1998

Bron, Jaap: Schwierige Kunden? Gibt es nicht! Wien: Signum-Verl., 1998

- Brons-Albert, Ruth: Auswirkungen von Kommunikationstraining auf das Gesprächsverhalten. Tübingen: Narr, 1995  
(Kommunikation und Institution ; 22)
- Bunke, Christa: „Wozu sind Sie schließlich da ...“: Wie es im Alltag einer großen Bibliothek mitunter zugeht. In: BuB 52 (2000) 12, S. 737-740
- Cordes, Heike: Mit den Füßen fest auf dem Boden – mit dem Kopf in den Wolken: Der „Info-Dienst“ der Stadtbücherei Heidelberg. In: BuB 50 (1998) 4, S. 253-256
- Dewdney, Patricia; Sheldrick Ross, Catherine: Flying a Light Aircraft: Reference Service Evaluation from a User's Viewpoint. In: RQ 34 (1994) 2, S. 217-230
- Durrance, Joan C.: Reference Success: Does the 55 Percent Rule Tell the Whole Story? In: Library Journal (1989) 15. April, S. 31-36
- Edwards, Susan: Quality in Information Services: Do User and Librarians Differ in Their Expectations? In: Library & Information Science Research 17 (1995) 2, S. 163-182
- Encyclopedia of library and information science. New York NY: Dekker, 1968/83; Volume 25 (1978)
- Evaluierung des Auskunftsdienstes an der Stadtbücherei Esslingen. Univ. Projektbericht unter Leitung von Prof. Spribille im SS 2001. Fachhochschule Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Stuttgart, 2001
- Fink, Klaus-J.: Empfehlungsmarketing: Königsweg der Neukundengewinnung. Wiesbaden: Gabler, 2000
- Forberger, Dirk: Emotionale Determinanten der Dienstleistungsqualität: Entwicklung und Überprüfung eines Messkonzeptes. Mit einem Geleitw. v. Martin Benkenstein. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden: Gabler, 2000  
(Gabler Edition Wissenschaft : Marketing und Innovationsmanagement)  
Zugl.: Rostock: Univ., Diss., 2000
- Gassner, Burghard: Ursachen kennen, Signale richtig deuten: Über den Umgang mit schwierigen Besuchern in Bibliotheken. In: BuB 52 (2000) 12, S. 718-724
- Gers, Ralph; Seward, Lilie J.: Improving Reference Performance. Results of a Statewide Study. In: Library Journal (1985) 1. November, S. 32-35

Gordon, Thomas: Familienkonferenz: Die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind. 6. Aufl., München: Wilhelm Heyne, 1991  
(Heyne Sachbuch ; 19/15)

Gordon, Thomas: Die Neue Familienkonferenz: Kinder erziehen ohne zu strafen. 10. Aufl., München: Wilhelm Heyne, 1999  
(Heyne Sachbuch ; 19/325)

Grogan, Denis: Practical reference work. 2. Aufl., London: Library Association Publishing Ltd., 1992

Heinrich, Kirsten: Amerika – hast Du es besser? Auskunftsdienst hüben und drüben: Das „Information Center“ der New Haven Free Public Library, Connecticut. In: BuB 50 (1998) 4, S. 230-233

Hobohm, Hans Christoph: Vom Leser zum Kunden. Randbedingungen der Nutzerorientierung im Bibliotheksbereich. In: ZfBB 44 (1997) 3, S. 265-280

Hoffmann, Bernward: Go to Hell – es führt kein Weg daran vorbei. In: HBI aktuelle 2/95, S. 14-16

Holzheu, Harry: Ehrlich überzeugen: Aktiv zuhören, souverän verhandeln, sicher gewinnen. – Düsseldorf: ECON, 1996

Hora, Thomas: Tao, Zen and Existential Psychotherapy. Psychologia 2, 236 (1959)

Huesmann, Anna-Maria: Erfolgreich und differenziert kommunizieren. In: BuB 52 (2000)12, S. 741-746

Huesmann, Anna-Maria: Management und Führung in Bibliotheken : Management und Führung der eigenen Person. In: BuB 44 (2002) 5, S. 343-348

I want to join the library, College of Librarianship Wales, 1984  
(Trainer's Manual ; 84)

Kloeden, Elisabeth von: Beraten will gelernt sein. In: BuB 41 (1989) 1, S.36-45

Lehrbuch der Bibliothekspraxis / hrsg. v. Rolf Kluth. Wiesbaden: Harrassowitz, 1979

Leupold, Eva Maria: Handbuch der Gesprächsführung. Freiburg: Herder, 1995

Lexikon Buch – Bibliothek – neue Medien / hrsg. v. Margarete Rehm. München: Saur, 1991

Meyer, Ute: Das klienten-zentrierte Beratungsgespräch. Darstellung der theoretischen Grundlagen und die Übertragbarkeit auf den bibliothekarischen Bereich. Hausarbeit zur Diplomprüfung, Fachhochschule Hamburg – Fachbereich Bibliothekswesen, Hamburg, 1983

Motzko, Meinhard: Seien wir ihnen dankbar! Oder warum schwierige Kunden nicht schwieriger sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: BuB 52 (2000) 12, S. 727-730

Nix, Udo Herbert: Zuhören: Die wichtigste Eigenschaft erfolgreicher Redner. Düsseldorf: ECON-Taschenbuch-Verl., 1992  
(ETB ; 21142)

Öffentliche Bibliothek. Gutachten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt). Hrsg. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. München: Gersbach 1973

Papendieck, Andreas: Die Organisation des Auskunftsdienstes in Öffentlichen Bibliotheken. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1982

Pawlowski, Klaus; Riebensahm Hans: Konstruktiv Gespräche führen: Fähigkeiten aktivieren, Ziele verfolgen, Lösungen finden. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1998  
(Sachbuch ; 60396)

Pörzgen, Rainer: Die Informationsvermittlungsstelle: Planung – Einrichtung – Betrieb. München [u.a.]: Saur, 1993  
(Bibliothekspraxis ; 33)

Public Library Manifesto 1994. Öffentliche Bibliothek. Manifest der Unesco 1994. Berlin: DBI, 1995

Rabe, Roman: Krone bibliothekarischer Arbeit: Auskunfts- und Beratungsdienst in den städtischen Bibliotheken Dresden. In: BuB 50 (1998) 4, S. 244 - 247

Rogers, Carl R.: Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. 13. Aufl., Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch Verlag, 1999  
(Geist und Psyche ; 42175)



Rogers, Carl R.: Die nicht-direktive Beratung. 9. Aufl., Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch Verlag, 1999  
(Geist und Psyche ; 42176)

Rösch, Hermann: Informationsdienst in Bibliotheken – das hat uns gerade noch gefehlt! Gedanken zur Aktualität eines alten Hutes. In: BuB 50 (1998) 4, S. 220-226

The Role of reference librarians: today and tomorrow / hrsg. v. Kathleen Low. New York: The Haworth Press, 1996

Sander, Klaus: Personenzentrierte Beratung: Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis. Köln: GwG Verl., 1999

Schulz von Thun, Friedemann: Kommunizieren lernen (und umlernen): Trainingskonzeptionen und Erfahrungen. 7. Aufl., Aachen: Hahner Verl.-Ges., 1994

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Sonderausgabe. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1999. Bd. 1-3

Spribille, Ingeborg: Informationsvermittlung in Öffentlichen Bibliotheken. Univ. Manuskript zur Vorlesung im SS 2000. FH Stuttgart – Hochschule für Bibliotheks- und Informationswesen, Stuttgart, 2000

Spribille, Ingeborg: Kommunikation. Univ. Manuskript zum Trainingsseminar im SS 2002. FH Stuttgart – Hochschule der Medien, Stuttgart, 2002

Sträter, Hans: Beratungsinterviews: Praxis der Auskunft und Beratung in Bibliotheken und Informationsstellen. Bad Honnef: Bock + Herchen, 1991

Süper, Thomas: Die Bibliothek und ihre Kundschaft: Überlegungen zum Umgang mit „schwierigen Benutzern“. In: BuB 52 (2000) 12, S. 746-748

Thompson, Jan: Unobtrusive reference-service testing at Auckland Public Library. In: New Zealand Libraries 45 (1987) 6, S. 117-119

Thorn, Gerhard: Jeder hat Fragen – Bibliotheken haben Antworten: Der Auskunftsdienst der Stadtbibliothek Wuppertal. In: BuB 50 (1998) 4, S. 226-229

Thun, Hans-Peter: Eine Einführung in das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: Dt. Bibliotheksinst., 1995

Watzlawick, Paul: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 9., unveränd. Aufl., Bern: Huber, 1996

Weinberger, Sabine: Klientenzentrierte Gesprächsführung. 7., neu ausgest. Aufl., Weinheim: Beltz, 1996

Weis, Hans Christian: Verkaufsgesprächsführung. 3., durchges. u. überarb. Aufl., Ludwigshafen: Kiel, 1998  
(Modernes Marketing für Studium und Praxis)

Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung. 5. überarb. u. erw. Aufl., München : dtv, 2001  
(Beck-Wirtschaftsberater ; 5845)

[www.fh-koeln.de/studium/fb\\_info/Bibliothekswesen/studiengangInfo.xml](http://www.fh-koeln.de/studium/fb_info/Bibliothekswesen/studiengangInfo.xml) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.fhoebb.de](http://www.fhoebb.de) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.haw-hamburg.de/fh/campus/studgg/indexf.html](http://www.haw-hamburg.de/fh/campus/studgg/indexf.html) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.htwk-leipzig.de/bum/neu/fb/Vorlesungen/Vorlesung.html](http://www.htwk-leipzig.de/bum/neu/fb/Vorlesungen/Vorlesung.html) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.ib.hu-berlin.de/inf/ss2002.htm#16](http://www.ib.hu-berlin.de/inf/ss2002.htm#16) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.iuk.hdm-stuttgart.de/index-bmd.htm](http://www.iuk.hdm-stuttgart.de/index-bmd.htm) (Datum des Zugriffs: 06.10.2002)

[www.mri.org/mristaffbios.html#watzlawick](http://www.mri.org/mristaffbios.html#watzlawick) (Datum des Zugriffs: 08.08.2002)

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift